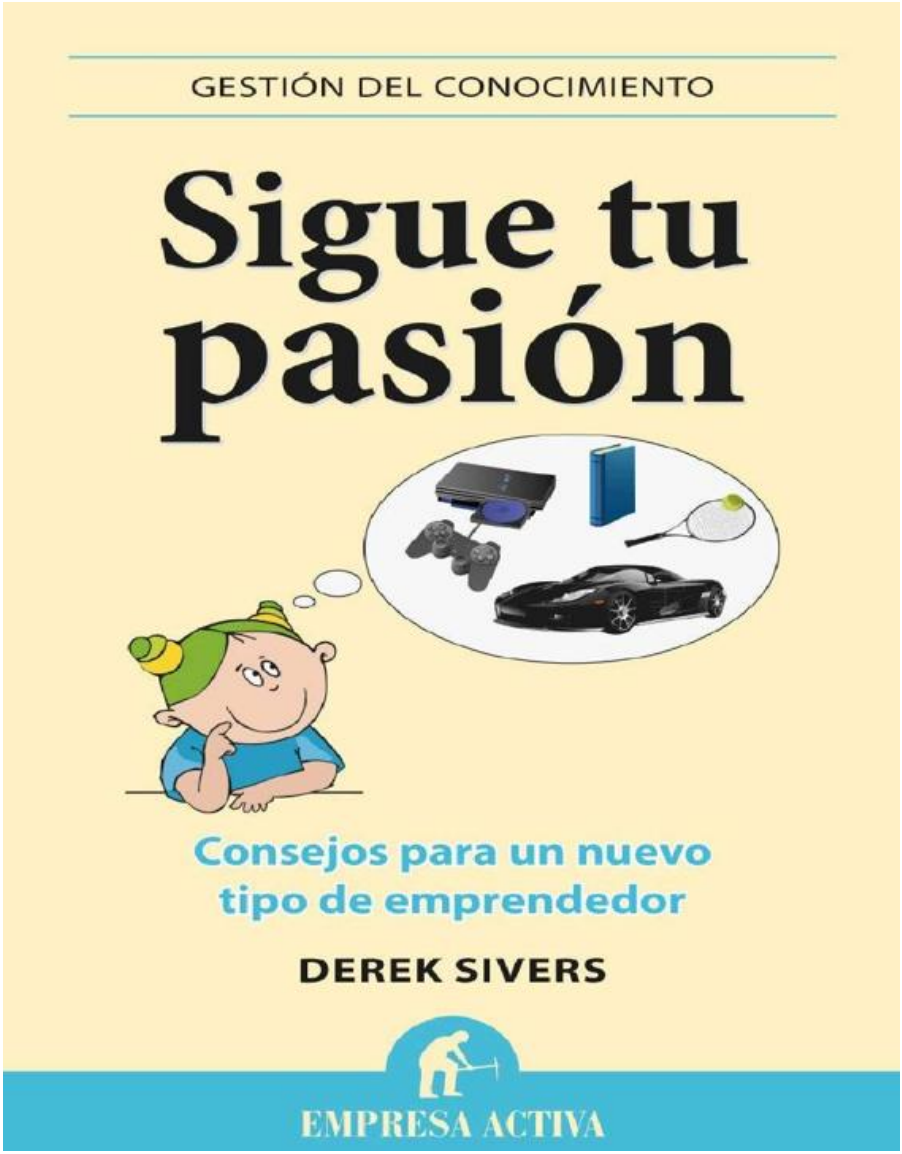
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Sigue tu pasión

Consejos para un nuevo tipo de emprendedor

DEREK SIVERS

EMPRESA ACTIVA



Derek Sivers

Si

S g

i u

g e

u

e t

u

t

u p

a

p s

a i

s ó

i n

ó

Co

C n

o s

n e

s j

e o

j s

o

s p

a

p r

a a

r

a u

n

u

n n

u

n e

u v

e o

v

o t i

t p

i o

p

de emprendedor

EMPRESA ACTIVA

Ar

A g

r e

g n

e t

n i

t n

i a

n

a -

- Ch

C i

h lie

l

e -

- Co

C l

o o

l m

o b

m i

b a

i

a -

- Es

E p

s a

p ñ

a a

ñ

a -

- Estados Unidos -

Mé

M x

é i

x c

i o

c

o -

- Pe

P r

e ú

r

ú -

- Ur

U u

r g

u u

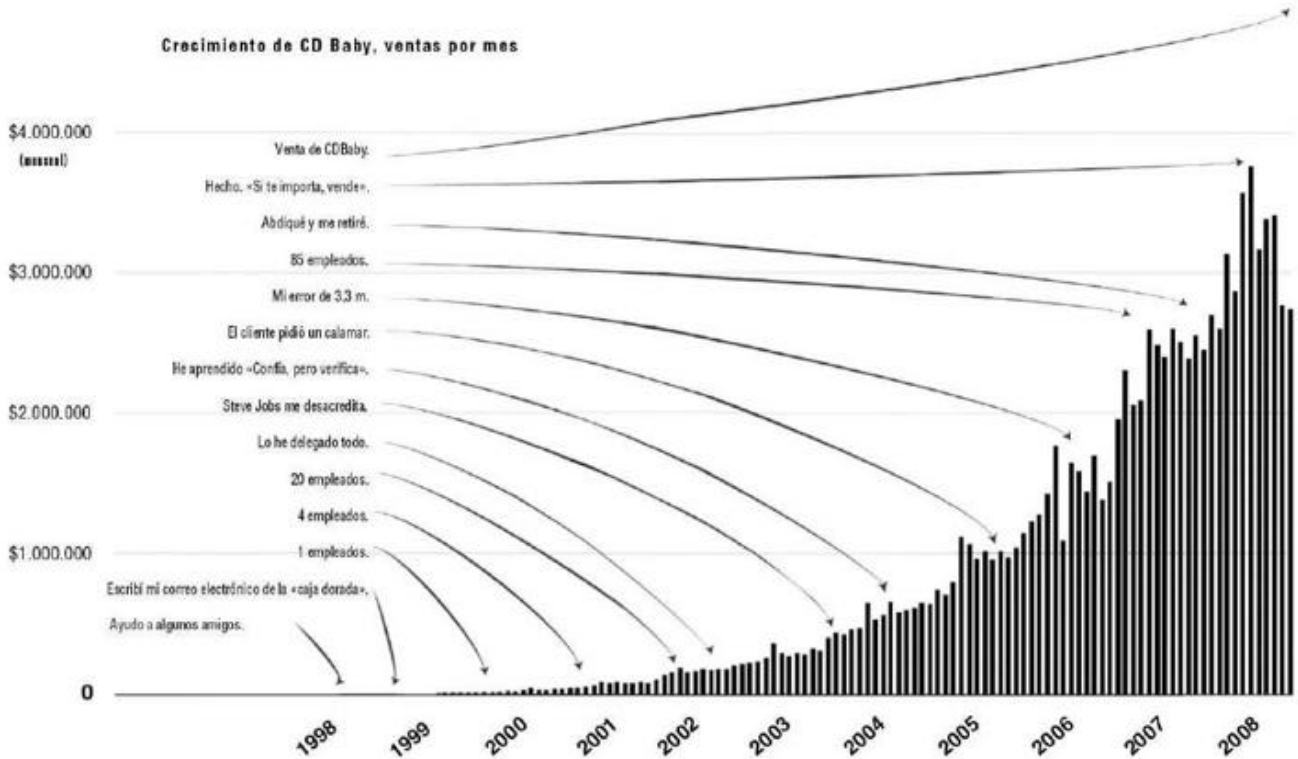
g a

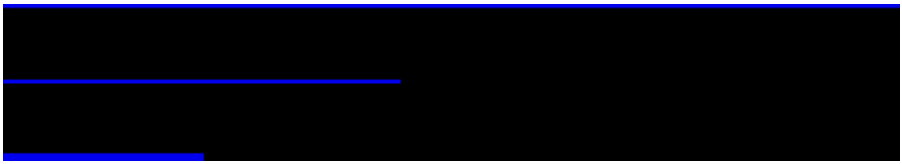
u y

a

y -

- Venezuela


Crecimiento de CD Baby, ventas por mes
$4.000.000
(anual)
$3.000.000
$2.000.000
$1.000.000
0
Venta de CDBaby.
Hecho. «Si te importa, vende».
Abdiqué y me retiré.
85 empleados.
Mi error de 3,3 m.
El cliente pidió un calamar.
He aprendido «Confía, pero verifica».
Steve Jobs me desacredita.
Lo he delegado todo.
20 empleados.
4 empleados.
1 empleados.
Escribí mi correo electrónico de la «caja dorada».
Ayudo a algunos amigos.
1998
1999
2000
2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008



Contenido

Portadilla

Crecimiento de CD baby, ventas por mes

Diez años de experiencia en una hora

Agradecimientos

Créditos

Diez años de experiencia

en una hora

Entre los años 1998 y 2008, tuve la disparatada experiencia de poner en marcha una pequeña afición, hacerla crecer, por casualidad, hasta convertirla en una gran empresa y luego venderla por 22 millones de dólares. Así que ahora la gente quiere conocer mis ideas.

Me preguntan sobre la experiencia, y yo les cuento historias sobre cómo me fue. Muchas personas hablan de todas las cosas que hice mal. Cometí errores garrafales.

La gente me pide consejo sobre cómo abordar situaciones en su vida o su negocio, así que les explico cómo abordar las cosas. Pero mi planteamiento es sólo uno entre muchos y, además, podría presentar argumentos en su contra.

No estoy sugiriendo que todo el mundo sea como yo. Para nada soy un tipo corriente, así que lo que a mí me da resultado quizá no se lo dé a otros.

Pero fueron bastantes las personas que pensaron que valía la pena que transmitiera mis historias y los conceptos fundamentales que extraje de esta experiencia, así que ahí vamos.

Esto es la mayor parte de lo que he aprendido en diez años, resumido hasta dejarlo en algo que se puede leer en una hora.

Espero que encuentres útiles estas ideas para tu propia vida o empresa.

También confío en que estés en desacuerdo con algunas de ellas. Y que entonces me envíes un correo electrónico contándome tu diferente punto de vista, porque ésa es mi parte favorita entre todas.

(Soy un estudiante, no un gurú.)

¿Qué brújula orienta tus pasos?

La mayoría de personas no sabe por qué está haciendo lo que hace. Imitan a otros, se dejan llevar por la corriente y siguen caminos sin hacerse los suyos propios.

Pasan décadas persiguiendo algo que alguien les ha dicho que deberían querer, sin darse cuenta de que no les traerá la felicidad.

No te encuentres en tu lecho de muerte un día, después de haber dilapidado tu única oportunidad en la vida, lleno de pesar porque perseguiste pequeñas distracciones en lugar de grandes sueños.

Es necesario que conozcas tu ideario personal de lo que te hace feliz y lo que vale la pena hacer.

En las siguientes historias verás algunos temas comunes. Reflejan mi manera de pensar aprendida en los diez años que pasé poniendo en marcha y desarrollando una pequeña empresa.

• El negocio no tiene que ver con el dinero. Tiene que ver con hacer realidad los sueños, para los demás y para uno mismo.

• Forjar una empresa es una gran manera de mejorar el mundo, al tiempo que nos mejoramos a nosotros mismos.

• Cuando se crea una compañía, se crea una utopía. Es el lugar donde diseñamos nuestro mundo perfecto.

• Nunca hagas nada sólo por el dinero.

• No te dediques a los negocios únicamente para tu propio beneficio.

Responde a las peticiones de ayuda.

• El éxito viene de inventar y mejorar sin cesar, no de promover sin cesar lo que no funciona.

• El plan de negocios es discutible. No sabemos qué quiere realmente la gente hasta que empezamos a hacerlo.

• Comenzar sin dinero es una ventaja. No se necesita dinero para empezar a ayudar a los demás.

• No se puede complacer a todo el mundo, así que excluye orgullosamente a los demás.

• Hazte innecesario para el funcionamiento de tu empresa.

• Lo importante de hacer algo es ser feliz, así que haz sólo lo que te haga feliz.

¿Qué significan estas declaraciones? ¿Cuál es su contexto?

¿Cómo se supone que tienes que aplicarlas a tu situación?

Bueno..., no me gusta hablar de mí mismo, pero para que las lecciones tengan sentido, tengo que contaros mi historia.

Sólo para vender mi CD

Esta historia empieza en 1997. Yo tenía veintisiete años y era músico profesional. Me ganaba la vida con la música; hacía un gran número de giras por Estados Unidos y Europa, producía discos de otros, tocaba en discos de otros y dirigía un pequeño estudio de grabación. Incluso fui músico y maestro de ceremonias de un circo.

En mi cuenta bancaria siempre había poco dinero, pero nunca estaba vacía.

Gané lo suficiente para comprar una casa en Woodstock, Nueva York.

Vivía el sueño de cualquier músico.

Grabé un CD con mi música, y vendí 1.500 ejemplares en mis conciertos.

Quería venderlo on line, pero no había ninguna empresa que ofreciera música independiente. Ni una. Llamé a las grandes tiendas de ventas de discos on line y todas me dijeron lo mismo: la única manera de introducir

mi CD en sus tiendas on line era a través de un gran distribuidor.

La distribución de música era un tinglado espantoso. Conseguir un acuerdo de distribución para un CD era tan difícil como firmar un contrato con una discográfica. Los distribuidores tenían la mala fama de aceptar miles de CD y pagarte un año después, si es que te pagaban. Las discográficas, con los bolsillos llenos de dinero, realizaban campañas promocionales caras, y el resto de los mortales nos quedábamos a un lado.

Si no vendías bien en los primeros meses, te echaban del sistema.

No es que los distribuidores fueran malvados. Era sólo un sistema horrible, y yo no quería tener nada que ver con él.

Así que, cuando las grandes tiendas de ventas de discos on line me informaron de que no podían vender mi CD directamente, me dije: «¡Que les den! Montaré mi propia tienda on line. No puede ser tan difícil».

¡Pero sí que era difícil! En 1997, PayPal no existía, así que tuve que conseguir una tarjeta de crédito comercial, que me costó 1.000 dólares de cuota por apertura y me exigió tres meses de papeleo. El banco llegó a enviar a un inspector a mi local para asegurarse de que era una empresa válida. Luego tuve que averiguar cómo construir una cesta virtual de la compra. No sabía nada de programación, pero copié algunos ejemplos de un libro de programación, probando y equivocándome muchas veces.

Sin embargo, finalmente, tenía un botón de BUY NOW[*] en mi sitio web. En 1997 era todo un éxito.

Cuando le hablé a mis amigos músicos de mi botón BUY NOW, uno de ellos me preguntó: «¿Podrías vender también mi CD?»

Lo pensé un momento y dije: «Claro. No hay problema». Lo hice sólo como favor. Me llevó un par de horas añadirlo a mi sistema. Creé una página independiente para su CD en el sitio web de mi banda.

Luego otros dos amigos me preguntaron si podía vender sus CD. Después empecé a recibir llamadas de desconocidos diciendo: «Mi amigo Dave dice que podrías vender mi CD». Llegaron más llamadas y más correos electrónicos. Les dije que sí a todos.

Dos populares líderes musicales on line lo anunciaron en sus listas de correo. (Bryan Baker, de Gajoob, y David Hooper. ¡Gracias, chicos!) Se apuntaron otros cincuenta músicos.

Se suponía que era sólo un favor que les hacía a unos cuantos amigos.

Mmmm...

Convierte un sueño en realidad

Vender los CD de mis amigos empezaba a ocuparme mucho tiempo.

Comprendí que, por casualidad, había puesto en marcha una empresa.

¡Pero yo no quería montar una empresa! Ya tenía mi vida soñada como músico a tiempo completo. No quería nada que me distrajera de esto.

Así que me dije que, si adoptaba un enfoque utópico, podría impedir que la

empresa creciera demasiado. En lugar de tratar de hacerla grande, iba a hacerla pequeña. Era lo contrario de la ambición, así que tuve que pensar de un modo que fuera lo opuesto a ambicioso.

Redacté mi acuerdo de distribución para mi utópico sueño hecho realidad desde mi punto de vista como músico. En un mundo perfecto, mi distribuidor...

1. Me pagaría cada semana.

2. Me daría el nombre y la dirección completos de todos los que compraran mi CD. (Porque son mis fans, no los del distribuidor.) 3. Nunca me echaría por no vender lo suficiente. (Aunque venda sólo un CD cada cinco años, seguirá estando ahí para que alguien lo compre.)

4. No permitiría nunca el pago por una mejor exposición. (Porque no es justo para los que no pueden permitírselo.)

¡Ya está! Ésa era mi misión. Me gustaba. Era una afición digna. Lo llame CD Baby, y puse los CD de mis amigos allí.

Esos cuatro puntos eran como una declaración de misión. Los escribí en mi web, hablé de ellos en todas las conferencias y me aseguré de que todos aquellos con quienes trabajaba los conocieran.

Lo más importante es que no trataba de hacer un gran negocio. Sólo

soñaba despierto sobre qué aspecto tendría algo pequeño en un mundo perfecto.

Cuando pones en marcha una empresa, tienes que forjar un pequeño universo donde controles todas las leyes. Ésta es tu utopía.

Cuando logras que sea un sueño hecho realidad para ti mismo, también será un sueño hecho realidad para otros.

Un modelo de negocio con sólo dos números

Igual que la mayoría, yo no tenía ni idea de qué cobrar por mis servicios.

Así que fui a la tienda de discos local, en Woodstock, donde tenían los CD

de algunos músicos locales en el mostrador.

Le pregunté a la dependienta: «¿Cuáles son las condiciones si vendo mi CD

aquí?»

Ella dijo: «Tú pones el precio de venta que quieres. Nosotros nos quedamos un fijo de cuatro dólares. Y te pagamos cada semana».

Me fui a casa y escribí, en mi nueva web cdbaby.com: «Tú pones el precio de venta que quieres. Nosotros nos quedamos un fijo de cuatro dólares. Y

te pagamos cada semana».

Pensé que si a ella le daba resultado, a mí ya me servía.

Como me costaba unos cuarenta y cinco minutos de trabajo añadir un nuevo álbum al sitio, también tenía que cargar 25 dólares por álbum como compensación por ese tiempo. (Esto muestra cuánto pensaba que valía mi tiempo en aquellos días.) Unos días después, me di cuenta de que 35

dólares parece casi igual que 25 dólares, así que subí a 35 dólares por álbum, lo cual me permitía hacer descuentos y seguir obteniendo beneficios.

¡Y ya está! Seis años y diez millones de dólares más tarde, los mismos dos números eran el único recurso de ingresos de la compañía: una cuota de apertura de 35 dólares por añadir un álbum al sitio y 4 dólares por cada CD

vendido.

Un plan de negocio nunca debería ocupar más de unas pocas horas de trabajo. Idealmente, sólo unos minutos. Los mejores planes empiezan siendo muy sencillos. Una mirada rápida y sentido común deberían decirnos si las cifras funcionarán. El resto son detalles.

Esto no es ninguna revolución

Cinco años después de poner en marcha CD Baby, cuando ya era un gran éxito, los medios dijeron que había revolucionado el negocio de la música.

Pero «revolución» es un término que sólo se usa cuando tienes éxito.

Antes, eres sólo alguien peculiar que hace las cosas de una manera diferente.

La gente cree necesario que una revolución signifique provocaciones a gritos, puños alzados y derramamiento de sangre.

Pero si piensas que el auténtico amor es como el de Romeo y Julieta, pasarás por alto una gran relación que crece lentamente.

Si crees que el propósito de tu vida tiene que alcanzarte como un rayo, pasarás por alto las pequeñas cosas cotidianas que te fascinan.

Si crees que la revolución tiene que parecer una guerra, pasarás por alto la importancia de, sencillamente, servir mejor a la gente.

Cuando has dado con algo grande, no tendrá aspecto de revolución.

Parecerá de sentido poco común.

Si no es un éxito, cambia

Por primera vez en la vida, había hecho algo que la gente necesitaba de verdad.

Antes de eso, había pasado doce años tratando de promover mis diversos proyectos. Había puesto a prueba todas las técnicas de márketing: networking , pitching , pushing .[*] Siempre me parecía estar luchando cuesta arriba, tratando de abrir puertas cerradas con llave o que se me cerraban en las narices. Hice progresos, pero sólo con un esfuerzo enorme.

Pero ahora... ¡Guau! Era como si hubiera escrito una canción de éxito. Un

compositor puede escribir cien canciones y, luego, de repente, una de ellas despierta eco en la gente y se convierte en un éxito. Quién sabe por qué. No es que sea necesariamente mejor. Pero por alguna circunstancia debida al azar o alguna combinación mágica de ingredientes a la gente le entusiasma.

Una vez que has tenido un éxito, todas las puertas se abren de par en par.

Ese éxito gusta tanto que parece promocionarse a sí mismo. En lugar de tratar de crear demanda, lo que haces es administrar la enorme demanda.

Bien, ¿qué lección hemos aprendido con esto?

Todos hemos oído hablar de lo importante que es persistir. Pero yo lo había entendido mal.

El éxito viene de mejorar e inventar de forma continuada, no de continuar haciendo algo que no funciona.

Todos tenemos muchas ideas, creaciones y proyectos. Cuando presentas uno de ellos al mundo y no es un éxito, no sigas impulsándolo como si lo fuera. Lo que tienes que hacer es volver a mejorar e inventar.

Presenta cada nueva idea o mejora al mundo. Si muchas personas dicen:

«¡Guau! ¡Sí! ¡Necesito esto! ¡Me encantará pagarte para que hagas esto!», entonces seguramente deberías hacerlo. Pero si la respuesta es poco entusiasta, no sigas.

No malgastes años librando batallas cuesta arriba contra puertas cerradas.

Mejora o inventa hasta que consigas esa gran respuesta.

Nada de «Sí» Tiene que ser

«¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ !» o «No».

Puedes aplicarte esta misma regla si sueles estar demasiado entregado o demasiado disperso.

Si no dices «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!» sobre algo, di «No».

Cuando tengas que decidir si hacer algo, si sientes algo menos que «¡Guau!

¡Sería asombroso! ¡Por supuesto! ¡Sí, por todos los demonios!», entonces di

«No».

Cuando dices «No» a la mayoría de cosas, dejas espacio en tu vida para lanzarte por completo a hacer esa cosa rara que te hace exclamar «¡POR

TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!»

Cada acto al que te inviten. Cada petición para que pongas en marcha un nuevo proyecto. Si no dices «¡POR TODOS LOS DEMONIOS, SÍ!», di «No».

Todos estamos muy ocupados. Todos cargamos con muchas cosas. Decir sí a menos cosas es una salida.

Así, sin más, mi plan cambió por completo

Cuando empecé con CD Baby, pensaba que era sólo un servicio de tramitación con tarjeta de crédito.

Se suponía que sería un sitio web que los músicos usarían para decir: «Ven aquí a comprar mi CD». Haz clic para comprar, cárgalo en tu tarjeta y luego vuelve a la web del músico. Un poco como PayPal, pero esto era dos años antes de que se inventara PayPal.

El día que lancé cdbaby.com, mi segundo cliente era un tipo de los Países Bajos. Una semana después, me envió un e-mail para preguntar: «¿Has sacado algo nuevo?»

¿Algo nuevo? No lo entendía. Le pregunté por qué quería saber qué gente nueva estaba usando mi servicio para cargar tarjetas de crédito.

Me respondió: «Perdón, lo siento. Creía que era una tienda».

¿Una tienda? Vaya, qué interesante. ¡Cree que soy una tienda! No se me había ocurrido. Quizá si lo montara como una tienda, en realidad les haría un favor mayor a mis amigos al conseguir que unos completos desconocidos compraran también su música.

Y así, sin más, mis planes cambiaron por completo.

Cinco años después, cuando se lanzó iTunes Music Store, Apple nos pidió que fuéramos un distribuidor digital. No se me había ocurrido, pero acepté.

Y así, sin más, mis planes cambiaron por completo, de nuevo.

Siempre que creas que sabes qué hará tu nueva empresa, recuerda esta cita

de Steve Blank: «Ningún plan sobrevive al primer contacto con los clientes».

La ventaja de no tener financiación

No tener financiación fue una enorme ventaja para mí.

Un año después de poner en marcha CD Baby, se produjo el auge de las puntocom. A cualquiera con un poco de labia y un vago plan los inversores le daban millones de dólares. Era ridículo.

La mayoría de propietarios de empresas que conocía te hablaban de su negocio refiriéndose a su segunda ronda de financiación, su fantástico servidor de base de datos equilibrador de carga encriptado y replicado, su equipo de desarrollo de veinte personas, sus bonitas oficinas en el centro, con una mesa de billar y sus fiestas de promoción semanales. Cuando les preguntabas qué hacía su empresa exactamente, no podían explicarlo con claridad.

Luego te hablaban de LOI, ROI, NDA, IPO, y todo tipo de cosas que tampoco tenían nada que ver con ayudar a la gente.

Me alegro mucho de no haber tenido inversores. No he tenido que complacer a nadie más que a mis clientes y a mí mismo. Ni hacer ningún esfuerzo dedicado a nada que no fueran mis clientes.

Cada semana recibía llamadas telefónicas de empresas de inversiones que

querían invertir en CD Baby. Mi respuesta inmediata era siempre: «No, gracias».

Me decían: «¿No quiere crecer?»

Yo les decía: «No. Quiero que mi empresa sea más pequeña, no más grande».

Esto siempre ponía fin a la conversación.

Al no tener dinero que malgastar, no malgastas dinero.

Como no me podía permitir un programador, fui a la librería y compré un libro de 25 dólares sobre programación PHP y MySQL. Luego me senté y me lo aprendí, sin ninguna experiencia en programación. La necesidad es una gran maestra.

Incluso años más tarde, las mesas eran sólo tablas de madera que descansaban sobre bloques de hormigón comprados en la ferretería.

Fabriqué yo mismo los ordenadores de la oficina con diferentes piezas. Mis amigos con una buena financiación gastaban 100.000 dólares para comprar algo que yo mismo hacía por 1.000 dólares. Lo hacían diciendo:

«Necesitamos lo mejor de lo mejor», pero eso no suponía mejoras para sus clientes.

No olvides nunca que todo lo que haces es para tus clientes. Toma todas tus decisiones —incluso las que se refieren a si expandir el negocio, recaudar dinero o promover a alguien—según lo que sea mejor para tus

clientes.

Si alguna vez no estás seguro de qué priorizar, hazles a tus clientes esta pregunta abierta: «¿Cómo puedo serte de más ayuda en estos momentos?»

A continuación, céntrate en satisfacer sus peticiones.

Ninguno de tus clientes te pedirá que prestes atención a crecer. Quieren que mantengas tu atención centrada en ellos.

Parece ilógico, pero el modo de hacer crecer tu empresa es centrarte por completo en tus actuales clientes. Entusiásmalos y se lo contarán a todo el mundo.

Empieza ya. No se necesita financiación

Ten cuidado cuando alguien (incluido tú) diga que quiere hacer algo grande, pero que no puede hasta conseguir dinero.

Por lo general, esto significa que esa persona está más enamorada de la idea de ser grande, grande, grande, que de hacer algo realmente

útil. Para que una idea llegue a ser grande, grande, grande, tiene que ser útil. Y ser útil no necesita financiación.

Si quieres ser útil, siempre puedes empezar ya con sólo un 1 por ciento de lo que hay en tu gran visión. Será una humilde versión prototipo de tu gran visión, pero ya estará en marcha. Irás por delante de los demás, porque habrás empezado de verdad, mientras que otros estarán esperando a que la línea de meta aparezca, como por arte de magia, en la línea de salida.

Por ejemplo, digamos que tienes la visión de crear una cadena internacional de escuelas progresistas. Te la imaginas como una organización enorme, que cambiará el mundo, con cientos de empleados, docenas de locales y tecnología cara. Pero, en lugar de esperar que llegue todo eso, empieza enseñando algo a alguien esta misma semana. Busca a alguien que te pague por aprender algo, reúnete con él en cualquier sitio y empieza. Sólo seréis tú, tu alumno y un cuaderno, pero ya estarás en el negocio y desde ahí podrás crecer.

Si quieres crear un servicio de recomendación de películas, empieza diciéndoles a tus amigos que te llamen para que les recomiendes películas.

Cuando encuentres una película que les guste a tus amigos, ellos te invitarán a una copa. Anota lo que recomiendas y si les gustó a tus amigos, y mejora a partir de ahí.

¿Que quieres fundar una nueva compañía aérea? La próxima vez que estés en un aeropuerto cuando se cancele un vuelo, ofrécele a todos los que estén en la puerta de embarque ocuparte de alquilar un avión pequeño para llevarlos a su destino si comparten el coste contigo. (Así es como Richard Branson puso en marcha Virgin Airlines.)

Empezar pequeño hace que el cien por cien de tu energía se dedique a solucionar, realmente, problemas reales para personas reales. Te da una base más sólida desde la que crecer. Elimina la fricción de una gran infraestructura y va derecho a lo que importa. Y te permitirá cambiar de planes en un instante, ya que trabajas en estrecha colaboración con esos primeros clientes que te dicen lo que de verdad necesitan.

Dado que ya había construido un sitio web para mi propio CD, crear la primera versión de CD Baby sólo me llevó unos días, y no hacía casi nada.

Era una lista con unos cuantos CD, cada uno con un botón de BUY

NOW. Al hacer clic sobre ese botón, el CD se metía en tu carrito y te pedían tus datos. Cuando los tecleabas, el sitio me los enviaba a mí por correo electrónico.

Y ya está. Durante el primer año, esto es lo único que hacía el sitio, y lo único que necesitaba para ser rentable.

Sólo gasté 500 dólares para poner en marcha CD Baby. El primer mes, recuperé 300 dólares. Pero el segundo, gané 700, y desde entonces ha sido rentable todos los meses.

Así que no, tu idea no necesita financiación para empezar. (Tampoco necesita un MBA, un cliente especialmente grande, que te promocione una cierta persona, un golpe de suerte o cualquier otra excusa corriente para no empezar.)

Las ideas sólo multiplican la ejecución

Me resulta muy divertido cuando oigo que la gente protege tanto las ideas (en especial los que quieren que firme un NDA [acuerdo de confidencialidad] antes de hablarme de las ideas más simples).

Para mí, las ideas no valen nada a menos que se pongan en práctica. Son

sólo un multiplicador. La ejecución vale millones.

Explicación:

IDEA HORRIBLE = −1

IDEA FLOJA = 1

IDEA ASÍ-ASÍ = 5

IDEA BUENA = 10

GRAN IDEA = 15

IDEA GENIAL = 20

SIN EJECUCIÓN = 1 dólar

EJECUCIÓN FLOJA = 1.000 dólares

EJECUCIÓN ASÍ-ASÍ = 10.000 dólares

EJECUCIÓN BUENA = 100.000 dólares

GRAN EJECUCIÓN = 1.000.000 dólares

EJECUCIÓN GENIAL = 10.000.000 dólares

Para crear un negocio, hay que multiplicar los dos componentes entre sí.

La idea más brillante, si no se ejecuta, vale 20 dólares.

La idea más brillante necesita una gran ejecución para valer 20.000.000

dólares.

Por eso no quiero oír las ideas de la gente.

No me interesan hasta que veo su ejecución.

Los trámites oficiales juegan con el miedo.

Recházalos valientemente

Un año después de poner en marcha CD Baby, cuando iba bastante bien, me llamó un amigo que estaba montando su propio negocio, también basado en la web.

Me dijo: «¿Me puedes aconsejar sobre cómo definir nuestros términos y condiciones y política de privacidad en nuestro sitio web? ¿A qué abogado recurriste para hacerlo?»

Le dije: «Esto... Yo no tengo ninguno de esos legalismos. Nunca he contratado a un abogado».

Escandalizado, exclamó: «Pero ¿estás loco? ¿Y qué pasa si un chaval te compra un CD y luego se mata? ¿Y si te demandan por eso?»

Contesté: «En ese caso, ningún estúpido legalismo a pie de página me protegería, así que me preocuparé si pasa».

¿Sientes pasión por los «términos y condiciones» y la «política de privacidad» de otros sitios web? ¿Los has leído siquiera? Si no, entonces,

¿por qué ibas a poner esa basura en tu sitio web?

Después de que CD Baby creciera hasta tener cincuenta empleados, todas las compañías de servicios de empresa a empresa empezaron a tratar de convencerme de que necesitaba un plan oficial de revisión de empleados, sensibilización, divulgación de términos y condiciones, y toda esa basura corporativa.

Disfruté un montón diciendo que no a todo.

No olvides nunca que hay miles de empresas, como la Fish Bait Shop, de Jim, en una casucha en una playa de algún sitio, a las que les va muy bien sin todas esas formalidades corporativas.

Conforme tu empresa crezca, no dejes nunca que las sanguijuelas te embauquen para que compren todo eso que pretenden que necesitas.

Jugarán con tus miedos, diciendo que necesitas esas cosas para protegerte contra los pleitos. Te asustarán con situaciones horribles de los peores casos posibles. Pero son sólo técnicas de venta. No necesitas nada de todo eso.

La fuerza de muchos pequeños clientes

Muchos pequeños emprendedores piensan: «Si podemos hacernos con Apple, Google o el gobierno como clientes, lo habremos conseguido».

Con frecuencia, las empresas de software lo hacen. Confían en crear alguna tecnología que una compañía de gran tamaño quiera para incluirla en todos sus productos o instalarla en la mesa de todos sus empleados.

Pero este planteamiento tiene muchos problemas:

• Tienes que hacer un producto a medida para complacer a unas pocas

personas muy específicas.

• Esas personas podrían cambiar de opinión o dejar la compañía.

• ¿Para quién trabajas realmente? ¿Eres autónomo o este cliente es tu jefe?

• Si te haces con ese gran cliente, la organización será prácticamente tu dueña.

• Al esforzarte tanto para complacer al gran cliente, perderás el contacto con lo que quiere el resto del mundo.

En cambio, imagina que has diseñado tu negocio para no tener NINGÚN

gran cliente, sólo un gran número de pequeños clientes.

• No necesitas cambiar lo que haces para complacer a un único cliente; sólo tienes que complacer a la mayoría (o a ti mismo).

• Si un único cliente tiene que marcharse, no pasa nada; puedes desearle sinceramente que le vaya bien.

• Como ningún único cliente puede exigirte que hagas lo que él dice, eres tu propio jefe (mientras mantengas contentos a tus clientes en general).

• Oyes cientos de opiniones y permaneces en contacto con lo que la mayoría quiere.

Mucho del negocio de la música es realmente un negocio de estrellas, gente que confía en montarse en el carro de alguna grandísima megaestrella.

Pero yo no quería tener nada que ver con eso por estas mismas razones.

Cuando construyes tu empresa sobre el servicio a miles de clientes, no a docenas, no tienes que preocuparte porque un cliente se marche o te plantee exigencias especiales. Si a la mayoría de tus clientes les encanta lo que haces, pero a uno no le gusta, puedes decirle simplemente adiós y desearle lo mejor, sin rencor.

Excluye orgullosamente a algunas personas

Ya sabes que no se puede complacer a todo el mundo, ¿verdad?

Pero observa que la mayoría de empresas tratan de serlo todo para todos.

¡Y se preguntan por qué no consiguen captar la atención de la gente!

Tienes que excluir, con seguridad, a algunas personas y decir con orgullo lo que no eres. Al hacerlo, conquistarás el corazón de las personas que quieres.

El Hotel Café, un local de música folk y rock de Los Ángeles, es un club donde no se habla. En unos grandes letreros se lee: «¡NO HABLÉIS DURANTE

LAS ACTUACIONES!» Se alienta a los artistas a parar su actuación si alguien habla y hacerle saber a esa persona que se puede ir a cualquier otro club de la ciudad si quiere hablar mientras suena la música. Es el único lugar de

Los Ángeles donde te puedes sentar y escuchar de verdad la música; esto, por supuesto, lo convierte en el local de música más popular de la ciudad.

Cuando CD Baby se hizo popular, recibía llamadas de las discográficas que querían que vendiéramos sus álbumes más nuevos y actuales en nuestro sitio. Yo les decía: «Ni hablar. Aquí no están permitidos». Los de las discográficas decían: «¿Cómo? ¿Qué quieres decir con que no están permitidos? Somos un sello discográfico». Yo decía: «Llamad a cualquier otro sitio. Aquí es sólo para independientes: músicos que deciden no ceder sus derechos a una corporación. Para estar seguros de que estos músicos tienen la máxima exposición que merecen, no admitimos álbumes de discográficas grandes».

Es un mundo grande. Podemos dejar claramente fuera al 99 por ciento.

Ten la seguridad de que cuando tu objetivo del 1 por ciento se entere de que excluyes al otro 99 por ciento, los que están en ese 1 por ciento acudirán a ti porque has demostrado lo mucho que los valoras.

¿Por qué no hay publicidad?

Recibí una llamada de un vendedor de publicidad para decirme que le gustaría poner banners publicitarios en nuestra página web.

Dije: «De ninguna manera. Ni hablar. Sería como poner una máquina de Coca-Cola en un monasterio. No hago esto para ganar dinero».

Él insistió: «Pero es un negocio. ¿Qué quieres decir con que no tratas de ganar dinero?»

Yo respondí: «Sólo trato de ayudar a los músicos. CD Baby tiene que cobrar para mantenerse, pero no se trata de dinero. No hago nada por dinero».

Esto se remonta al ideal utópico de un mundo perfecto que es la razón de que, para empezar, hagamos lo que estamos haciendo.

En un mundo perfecto, ¿tu sitio web estaría cubierto de publicidad?

Cuando le preguntas a tus clientes qué mejoraría el servicio que les prestas,

¿alguien ha dicho: «Por favor, llena tu sitio web con más publicidad»?

Ni hablar. Así que no lo hagas.

Ésta es sólo una entre muchas opciones

Yo tomaba lecciones de canto de un gran maestro llamado Warren Senders.

Para cada clase, yo llevaba una canción que trataba de mejorar.

Primero, la cantaba para él tal como estaba escrita.

Entonces, él decía: «Bien, ahora sube una octava».

«Pero... ¿una octava? ¡No puedo cantar tan alto!»

«¡No me importa! ¡Hazlo igualmente! ¡Adelante! Uno, dos, tres, cuatro...»

Yo volvía a cantar toda la canción, en un falsete chirriante y chillón, que sonaba como un ratón, muerto viviente, de dibujos animados. Pero al llegar a la segunda mitad de la canción, era casi encantador.

Entonces, él decía: «Bien, ahora hazlo una octava más bajo».

«¿Una octava más bajo? ¡Pero no creo que pueda!»

«¡No importa! ¡Adelante! Uno, dos, tres, cuatro...»

Sonaba como un eliminador de basuras o un cortacésped, pero me hacía cantar toda la canción así.

Luego me obligaba a cantarla el doble de rápido. Luego el doble de lento.

Luego como Bob Dylan. Luego como Tom Waits. Luego me decía que la cantara como si fueran las cuatro de la madrugada y un amigo acabara de despertarme. Y a continuación me proponía otras muchas maneras de cantar la canción.

Después de todo esto decía: «Oye..., ¿cómo era la canción?»

Era la prueba más clara de que lo que yo pensaba que era «la» manera

de cantar la canción en realidad sólo era una entre un número infinito de

opciones.

Ahora asisto a una clase de iniciativa empresarial. Nunca antes había ido a una escuela de negocios.

Analizamos un plan de negocio para una empresa de venta de medias por correo. Como todos los planes de negocio, sólo proponían un único plan.

Después de leerlo todo, tenía ganas de decir lo que mi viejo maestro de canto habría dicho:

• «Bien, haz un plan que sólo requiera 1.000 dólares. ¡Adelante!»

• «Ahora haz un plan para diez veces más clientes. ¡Adelante!»

• «Ahora hazlo sin sitio web. ¡Adelante!»

• «Ahora haz que todos sus supuestos previos estén mal y consigue que funcione de todos modos. ¡Adelante!»

• «Ahora muestra cómo lo franquiciarías. ¡Adelante!»

No se puede pretender que sólo hay una manera de hacerlo. La primera idea es sólo una entre muchas opciones. Ningún negocio sale como se planeaba, así que haz diez planes radicalmente diferentes.

Lo mismo pasa con nuestro actual camino en la vida:

• Ahora vives en Nueva York, obsesionado con el éxito. ¡Adelante!

• Ahora eres un espíritu libre y viajas, mochila al hombro, por Tailandia. ¡Adelante!

• Ahora eres una persona extrovertida segura de sí misma y todos te adoran. ¡Adelante!

• Ahora estás casado y tus hijos son tu vida. ¡Adelante!

• Ahora pasas unos años en una reclusión relativa, leyendo y paseando. ¡Adelante!

No necesitas un plan ni una visión

¿Tienes un gran plan maestro visionario para cómo funcionará el mundo dentro de veinte años? ¿Tienes unas ambiciones enormes para revolucionar tu sector?

No te sientas mal si no las tienes. Yo nunca las he tenido.

Un año y medio después de poner en marcha CD Baby, sólo estábamos John, mi primer empleado, y yo, y lo llevábamos todo desde mi casa.

Una noche, decidí que debía pensar un poco más en el futuro a largo plazo de aquella cosa. Me senté con mi diario delante para dedicarme unas horas a la introspección. Después le escribí a John un correo electrónico que

decía así:

«M

« e

M

e pa

p r

a e

r c

e e

c

e qu

q e

u

e es

e

s po

p s

o i

s b

i l

b e

l

e qu

q e

u

e est

s o

t

o pu

p e

u d

e a

d

a llle

l g

e a

g r

a

r a

a se

s r

e

r en

e o

n r

o m

r e

m

e un

u

n dí

d a

í ,

a ,as

a í

s

qu

q e

u

e me

m j

e o

j r

o

r em

e p

m e

p z

e a

z m

a o

m s

o

s a

a pr

p e

r pa

p r

a ar

a n

r o

n s

o

s ya

y .

a Qu

Q i

u e

i r

e o

r

o de

d c

e i

c r

i

r qu

q e

u ,

e , al

a g

l ú

g n

ú

n dí

d a

í ,

a

podríamos tener MIL mú

m s

ú i

s c

i o

c s

o

s en

e

n CD

C

D Ba

B b

a y

b .

y .¡P

¡ o

P d

o r

d í

r a

í m

a o

m s

o

s ne

n c

e e

c s

e i

s t

i a

t r

a

r un

u

n te

t r

e c

r e

c r

e

em

e p

m l

p e

l a

e d

a o

d !

o !Es

E o

s

o si

s g

i n

g i

n f

i i

f c

i a

c r

a í

r a

í

a qu

q e

u

e ne

n c

e e

c s

e i

s t

i a

t r

a í

r a

í m

a o

m s

o

s tr

t e

r s

e

s or

o de

d n

e a

n d

a o

d r

o es

e

s aq

a u

q í

u ,í ,en

e

n el

e

de

d s

e p

s a

p c

a h

c o

h ,

o , lo

l

o cu

c a

u l

a l si

s g

i n

g i

n f

i i

f c

i a

c r

a í

r a

í

a qu

q e

u

e te

t n

e d

n r

d í

r a

í m

a o

m s

o

s qu

q e

u

e id

i e

d a

e r

a

r có

c m

ó o

m

o un

u i

n r

i l

r o

l s

o

s en

e

re

r d

e .

d .In

I c

n l

c u

l s

u o

s

o po

p d

o r

d í

r a

í

a se

s r

e

r ne

n c

e e

c s

e a

s r

a i

r o

i

o em

e p

m e

p z

e a

z r

a

r a

a tr

t a

r s

a l

s a

l d

a a

d r

a

r CD

C

D al

a lga

g r

a a

r j

a e

j ,

e ,ya

y

a qu

q e

u ,

e

co

c n

o

n el

e lti

t e

i m

e p

m o

p ,

o ,es

e

s po

p s

o i

s b

i l

b e

l

e qu

q e

u

e llle

l n

e e

n n

e

n la

l

a sa

s l

a a

l .

a .Sí

S ,í ,ya

y

a sé

s

é qu

q e

u

e su

s e

u n

e a

n

a pr

p e

r s

e u

s n

u t

n uo

u s

o o

s ,

o

pe

p r

e o

r

o me

m

e pa

p r

a e

r c

e e

c

e qu

q e

u

e to

t d

o o

d

o ap

a u

p n

u t

n a

t

a en

e

n esa dirección.»

Añ

A o

ñ s

o

s má

m s

á

s ta

t r

a d

r e

d ,

e , cu

c a

u n

a d

n o

d

o ya

y

a te

t n

e í

n a

í

a ci

c e

i n

e

n mi

m li l ar

a t

r i

t s

i t

s a

t s

a

s y

y oc

o h

c e

h n

e t

n a

t

a y

y ci

c n

i c

n o

c

em

e p

m l

p e

l a

e d

a o

d s

o ,

s , Jo

J h

o n

h

n so

s l

o íla

í

a re

r í

e r

í s

r e

s

e co

c n

o

n ga

g n

a a

n s

a

s de

d

e es

e t

s e

t

e co

c r

o r

r e

r o

e

o el

e e

l c

e t

c r

t ó

r n

ó i

n c

i o

c

o qu

q e

u

e le

l

envié en 1999.

Los

Lo

s pe

p r

e i

r o

i d

o i

d s

i t

s a

t s

a

s pr

p e

r g

e u

g n

u t

n ab

a an

a :

n «¿

« C

¿ u

C á

u l

á les

e

s tu

t

u ob

o j

b e

j t

e i

t v

i o

o a

a la

l r

a g

r o

g

o pl

p a

l z

a o

z

o pa

p r

a a

r

a CD

C

Baby?

Yo

Y

o de

d c

e í

c a

í :

a :«N

« o

N

o te

t n

e g

n o

g

o ni

n n

i g

n u

g n

u o

n .

o .He

H

e so

s b

o r

b e

r p

e a

p s

a a

s d

a o

d

o mi

m s

i

s ob

o j

b e

j t

e i

t v

i o

v s

o

s ha

h c

a e

c

e ti

t e

i m

e p

m o

p .

o

Só

S l

ó o

l

o tr

t a

r t

a o

t

o de

d

e ay

a u

y d

u a

d r

a

r a

a lo

l s

o

s mú

m s

ú i

s c

i o

c s

o

s en

e

n cu

c a

u l

a q

l u

q i

u e

i r

e

r co

c s

o a

s

a qu

q e

u

e ne

n c

e e

c s

e i

s t

i e

t n

e

n ho

h y

o »

y .

»

As

A í

s íqu

q e

u ,

e ,po

p r

o

r fa

f v

a o

v r

o ,

r ,no

n

o pi

p e

i n

e s

n e

s s

e

s qu

q e

u

e ne

n c

e e

c s

e i

s t

i a

t s

a

s un

u a

n

a vi

v s

i i

s ó

i n

ó

n eno

n r

o me

m .

e .Cé

C n

é t

n r

t a

r t

a e

t y

y

si

s g

i u

g e

u

e ce

c n

e t

n r

t ad

a o

d

o en

e

n ay

a u

y d

u a

d r

a

r a

a lo

l s

o

s de

d m

e á

m s

á

s ho

h y

o .

y

«Echo de menos a la mafia»

Es

E t

s a

t b

a a

b

a en

e Las

La

s Ve

V g

e a

g s

a

s pa

p r

a a

r

a un

u a

n

a co

c n

o f

n e

f r

e e

r n

e c

n i

c a

i

a e

e ib

i a

b

a en

e

n ta

t x

a i

x ide

d s

e d

s e

d

e el

e lae

a r

e o

r p

o u

p e

u r

e t

r o

t

al hotel.

Le

Le pr

p e

r g

e u

g nt

n é

t

é al

a lta

t x

a i

x s

i t

s a

t :

a :«¿

« C

¿ u

C á

u n

á t

n o

t

o ha

h c

a e

c

e qu

q e

u vi

v v

i e

v

e aq

a u

q í

u ?

í »

?

Él dijo: «Veintisiete años».

«¡

« G

¡ u

G a

u u

a !

u !Ha

H n

a

n ca

c m

a b

m i

b a

i d

a o

d

o mu

m c

u h

c a

h s

a

s co

c s

o a

s s

a

s de

d s

e d

s e

d

e en

e t

n o

t n

o c

n e

c s

e ,

s ,¿e

¿ h

e ?

h »

?

«S

« í

S .í .Ec

E h

c o

o de

d

e me

m n

e o

n s

o

s a

a la

l

a ma

m f

a i

f a

i .

a »

.

« E

¿ h

E ?

h

? ¿D

¿ e

D

e ve

v r

e d

r a

d d

a ?

d

? ¿Q

¿ u

Q é

u

é qu

q i

u e

i r

e e

r

e de

d c

e i

c r

i ?

r »

?

«C

« u

C a

u n

a d

n o

d

o la

l

a ma

m f

a i

f a

i

a ma

m n

a d

n a

d b

a a

b

a en

e la

l

a ci

c u

i d

u a

d d

a ,

d , er

e a

r

a di

d v

i e

v r

e t

r i

t d

i o.

o . Só

S l

ó o

l

o im

i p

m o

p r

o t

r a

t b

a a

b n

a

do

d s

o

s ci

c f

i r

f a

r s

a :

s :cu

c á

u n

á t

n o

t

o en

e t

n r

t a

r b

a a

b

a y

y cu

c á

u n

á t

n o

t

o sa

s l

a íla

í .

a .Mi

M e

i n

e t

n r

t a

r s

a

s en

e t

n r

t a

r r

a a

r

a má

m s

á

s de

d

e lo

l

o qu

q e

u

sa

s l

a íla

í ,

a ,to

t d

o o

d

o el

e lmu

m n

u d

n o

d

o er

e a

r

a fe

f l

e ilz

i .

z .Pe

P r

e o

r

o lu

l e

u g

e o

g

o la

l

a ci

c u

i d

u a

d d

a

d en

e t

n e

t r

e a

r

a fu

f e

u

e co

c m

o p

m r

p a

r d

a a

d

po

p r

o

r es

e a

s s

a

s ma

m l

a d

l i

d t

i a

t s

a

s co

c r

o p

r o

p r

o a

r c

a i

c o

i n

o e

n s

e ,

s ,llle

l n

e a

n s

a

s de

d

e ra

r t

a a

t s

a

s co

c d

o i

d ci

c os

o a

s s

a

s co

c n

o

n su

s s

u

s MB

M A

B ,

A ,y

y

su

s

u mi

m c

i r

c o

r g

o e

g s

e t

s i

t ó

i n

ó ,

n , tr

t a

r t

a a

t n

a d

n o

d

o de

d

e ma

m x

a i

x m

i i

m z

i a

z r

a

r el

e l be

b n

e e

n f

e i

f c

i i

c o

i

o de

d

e ca

c d

a a

d

a me

m t

e r

t o

r

cu

c a

u d

a r

d a

r d

a o

d

o de

d

e su

s e

u l

e o

l .

o . Ah

A o

h r

o a

r

a en

e

n es

e e

s

e si

s t

i i

t o

i

o do

d n

o d

n e

d

e me

e po

p n

o í

n a

í n

a

n ké

k t

é c

t h

c u

h p

u

p en

e

n el

e

pe

p r

e r

r i

r t

i o

t

o ca

c l

a ile

i n

e t

n e

t

e me

m

e di

d c

i e

c n

e

n que

u

e se

s r

e á

r n

á

n ve

v i

e n

i t

n i

t c

i i

c n

i c

n o

c

o ce

c n

e t

n a

t v

a o

v s

o

s má

m s

á

s po

p r

o

r el

e

ké

k t

é c

t h

c u

h p

u .

p . ¡H

¡ a

H n

a

n el

e ilm

i i

m n

i a

n d

a o

d

o to

t d

o a

d

a la

l

a di

d v

i e

v r

e s

r i

s ó

i n

ó

n de

d

e es

e t

s a

t

a ci

c u

i d

u a

d d

a !

d ! Sí

S .í....,. , ec

e h

c o

h

o de

d

menos a la mafia.»

(C

(l

C a

l r

a o

r ,

o , po

p d

o r

d í

r a

í m

a o

m s

o

s ha

h b

a l

b a

l r

a

r de

d

e ot

o r

t a

r s

a

s cu

c es

e t

s io

i n

o es

e

s re

r l

e a

l t

a i

t v

i as

a

s a

a la

l

a ma

m f

a i

f a

i ,

a , pe

p r

e o

r

de

d j

e é

j m

é o

m s

o l

s o

l

o co

c m

o o

m

o me

m t

e á

t f

á o

f r

o a

r

a y

y le

l c

e c

c i

c ó

i n

ó .

n)

.

He

H

e co

c n

o t

n a

t d

a o

d

o es

e t

s a

t

a hi

h s

i t

s o

t r

o i

r a

i

a mu

m c

u h

c a

h s

a

s ve

v c

e e

c s

e

s en

e

n CD

C

D Ba

B b

a y

b .

y

A

A ve

v c

e e

c s

e ,

s ,es

e o

s s

o

s tip

i o

p s

o

s co

c n

o

n MB

M A

B

A me

m

e pr

p e

r g

e u

g n

u t

n a

t b

a a

b n

a :

n :«¿

« Q

¿ u

Q é

u

é ta

t s

a a

s

a de

d

e cr

c e

r c

e i

c m

i i

m e

i nt

n o

t

ti

t e

i n

e e

n s

e ?

s

? ¿C

¿ u

C á

u l

á e

l s

e

s so

s n

o

n tu

t s

u

s be

b n

e e

n f

e i

f c

i i

c o

i s

o

s re

r t

e e

t n

e i

n d

i o

d s

o

s co

c m

o o

o po

p r

o c

r e

c n

e t

n a

t j

a e

j

e de

d l

e l to

t t

o a

t l

a ?

l

¿C

¿ u

C á

u l

á e

l s

e

s so

s n

o

n tu

t s

u

s pr

p e

r v

e i

v s

i i

s o

i n

o e

n s

e ?

s »

?

Yo

Y

o me

m

e lilm

i i

m t

i a

t b

a a

b

a a

a de

d c

e i

c r

i :

r : «N

« o

N

o te

t n

e g

n o

g

o ni

n i id

i e

d a

e .

a . Ni

N i si

s q

i u

q i

u e

i r

e a

r

a sé

s

é qu

q é

u

é si

s g

i n

g i

n f

i i

f c

i a

c n

a

al

a g

l u

g n

u a

n s

a

s de

d

e es

e a

s s

a

s co

c s

o a

s s

a .

s .Pu

P s

u e

s

e es

e t

s o

t

o en

e

n ma

m r

a c

r h

c a

a co

c m

o o

m

o af

a i

f c

i i

c ó

i n

ó ,

n ,pa

p r

a a

r

a ay

a u

y d

u a

d r

a

r a

a mi

m s

i

am

a i

m g

i o

g s

o

s y

y és

é a

s

a es

e

s la

l

a ún

ú i

n c

i a

c

a ra

r z

a ó

z n

ó

n de

d

e su

s

u ex

e i

x s

i t

s e

t n

e c

n i

c a

i .

a .Ha

H y

a

y di

d n

i e

n r

e o

r

o en

e

n el

e lba

b n

a c

n o

c

o y

y

me

m

e va

v

a bi

b e

i n

e ,

n ,as

a í

s íqu

q e

u

e no

n

o me

e preocupo».

Me

M

e de

d c

e í

c a

í n

a

n qu

q e

u

e si

s i an

a a

n l

a ilz

i a

z b

a a

b

a me

m j

e o

j r

o

r el

e l ne

n g

e o

g c

o i

c o

i ,

o , po

p d

o r

d í

r a

í

a ma

m x

a i

x m

i i

m z

i a

z r

a

r la

l

rentabilidad.

En

E t

n o

t n

o c

n e

c s

e

s le

l s

e

s ha

h b

a l

b a

l b

a a

b

a de

d l

e lta

t x

a i

x s

i t

s a

t

a de

d

e Las

La

s Veg

e a

g s

a .

s

No

N

o ol

o v

l i

v d

i e

d s

e

s nu

n n

u c

n a

c

a po

p r

o

r qu

q é

u

é ha

h c

a e

c s

e

s re

r a

e l

a m

l e

m n

e t

n e

t

e lo

l

o qu

q e

u

e es

e t

s á

t s

á

s ha

h c

a i

c e

i n

e d

n o

d .

o

¿E

¿ s

E t

s á

t s

á

s ay

a u

y d

u a

d n

a d

n o

d

o a

a lo

l s

o

s de

d m

e á

m s

á ?

s

? ¿E

¿ s

E t

s á

t n

á

n co

c n

o t

n e

t n

e t

n o

t s

o ?

s

? ¿T

¿ ú

T

ú es

e t

s á

t s

á

s co

c n

o t

n e

t n

e t

n o

t ?

o

? ¿E

¿ r

E e

r s

e

re

r n

e t

n a

t b

a l

b e

l ?

e

? ¿N

¿ o

N

o te

t

e ba

b s

a t

s a

t

a co

c n

o

n es

e o

s ?

o

¿Cómo te puntúas?

En

E

n la

l

a ci

c u

i d

u a

d d

a

d de

d

e Nu

N e

u v

e a

a Yo

Y r

o k

r ,

k ,ha

h y

a

y do

d c

o e

c n

e a

n s

a

s de

d

e ed

e i

d f

i i

f c

i i

c os

o

s qu

q e

u

e ti

t e

i n

e e

n n

e

n es

e c

s r

c i

r t

i o

t

«T

« RUMP».

» . De

D s

e p

s u

p é

u s

é

s de

d

e un

u a

n

a ho

h r

o a

r

a en

e

n co

c c

o h

c e,

e , ad

a e

d n

e t

n r

t á

r n

á d

n o

d m

o e

m

e en

e

n el

e l ca

c m

a p

m o

p

in

i c

n l

c u

l s

u o

s

o vi

v iun

u

n «P

« a

P r

a q

r u

q e

u

e Do

D n

o a

n l

a d

l

d J.

J .Tr

T u

r mp

m »

p .

»

Me

M

e hi

h z

i o

z

o pr

p e

r g

e u

g n

u ta

t r

a m

r e

m

e si

s iTr

T u

r m

u p

m

p se

s

e pu

p n

u t

n ú

t a

ú

a se

s g

e ú

g n

ú

n el

e lnú

n m

ú e

m r

e o

r

o de

d

e pr

p o

r p

o i

p e

i d

e a

d d

a e

d s

e

valiosas que llevan su nombre. Muchos magnates, propietarios de bienes ra

r í

a c

í e

c s

e ,

s ,ha

h n

a

n he

h c

e h

c o

h

o mi

m lie

l s

e

s de

d

e mi

m lillo

l n

o e

n s

e

s si

s n

i

n po

p n

o e

n r

e

r su

s s

u

s no

n m

o b

m r

b e

r s

e

s en

e

n to

t d

o a

d s

a

s pa

p r

a t

r e

t s

e ,

s

pe

p r

e o

r

o qu

q i

u z

i ás

á

s és

é t

s a

t

a se

s a

e

a la

l

a me

m d

e i

d d

i a

d

a de

d

e Tr

T u

r m

u p

m .

p

To

T d

o o

d s

o

s no

n s

o

s pu

p n

u t

n u

t a

u m

a o

m s

o

s se

s g

e ú

g n

ú

n di

d f

i e

f r

e en

e t

n e

t s

e

s ba

b r

a e

r m

e o

m s

o :

s

• Para algunos, es tan sencillo como cuánto dinero ganan. Cuando su valor neto sube, saben que les va bien.

• Para otros, es cuánto dinero dan.

• Para algunas personas, es en cuántas vidas pueden influir de forma positiva.

• Para otras, es cuán profundamente pueden influir en la vida de sólo unas cuantas personas.

Pa

P r

a a

r

a mí

m ,í ,es

e

s cu

c á

u n

á t

n a

t s

a

s co

c s

o a

s s

a

s út

ú i

t le

l s

e

s cr

c e

r o

e ,

o ,se

s a

e n

a

n ca

c n

a c

n i

c o

i n

o e

n s

e ,

s ,co

c m

o p

m a

p ñ

a í

ñ a

í s

a ,

s ,ar

a t

r í

t c

í u

c l

u o

l s

o ,

s

si

s t

i i

t o

i s

o

s we

w b

e

b o

o cu

c a

u l

a q

l u

q i

u er

e

r ot

o r

t a

r

a co

c s

o a

s .

a .Si

S icr

c e

r o

e

o al

a g

l o

g

o qu

q e

u

e no

n

o es

e

s út

ú i

t li lpa

p r

a a

r

a ot

o r

t o

r s

o ,

s ,no

n

cu

c e

u n

e t

n a

t .

a .Pe

P r

e o

r ,

o ,ad

a e

d m

e á

m s

á ,

s ,no

n

o me

m

e in

i t

n e

t r

e e

r s

e a

s

a ha

h c

a e

c r

e

r al

a g

l o

g

o út

ú i

t li,l ,a

a me

m n

e os

o

s qu

q e

u

e ne

n c

e e

c s

e i

s t

i e

t

mi aportación creativa.

¿Tú, cómo te puntúas?

Es

E

s im

i p

m o

p r

o t

r a

t n

a t

n e

t

e sa

s b

a e

b r

e l

r o

l

o po

p r

o

r ad

a e

d l

e a

l n

a t

n a

t d

a o

d

o pa

p r

a a

r

a es

e t

s a

t r

a

r se

s g

e u

g r

u o

r

o de

d

e qu

q e

u

e si

s g

i u

g e

u s

e

ce

c n

e t

n r

t a

r d

a o

d

o e

n

e

n l o

l

o q

u

q e

u

e e

s

e

s s

i

s n

i c

n e

c r

e a

r m

a e

m n

e t

n e

t

e i m

i p

m o

p r

o t

r a

t n

a t

n e

t

e p

a

p r

a a

r

a ti

t ,i ,e

n

e

n l u

l g

u a

g r

a

r d

e

d

e h

a

h c

a e

c r

e

r l o

l

qu

q e

u

e lo

l s

o

s de

d m

e á

m s

á

s cr

c e

r e

e n

e

n qu

q e

u

e de

d b

e e

b s

e

s ha

h c

a e

c r

e .

r

Interésate por tus clientes más que por ti

mismo

En

E

n un

u a

n

a co

c n

o f

n e

f r

e e

r n

e c

n i

c a

i

a en

e

n Los

Lo

s Án

Á g

n e

g l

e e

l s

e ,

s , al

a g

l u

g i

u e

i n

e

n de

d l

e l pú

p b

ú lilc

i o

c

o me

m

e pr

p e

r g

e u

g n

u t

n ó

t :

ó

«¿

« Q

¿ u

Q é

u

é p

a

p s

a a

s r

a í

r a

í

a s

i

s it o

t d

o o

d s

o

s l o

l s

o

s m

ú

m s

ú i

s c

i o

c s

o

s m

o

m n

o t

n a

t r

a a

r n

a

n s

u

s

u p

r

p o

r p

o i

p a

i

a t i

t e

i n

e d

n a

d

a e

n

e

n s

u

s

u p

r

p o

r p

o i

p o

i

si

s t

i i

t o

i

o we

w b

e ?

b

? Da

D d

a o

d

o qu

q e

u

e es

e o

s

o se

s r

e í

r a

í

a la

l

a mu

m e

u r

e t

r e

t

e de

d

e CD

C

D Ba

B b

a y

b ,

y ¿q

¿ u

q é

u

é pl

p a

l n

a e

n s

s ti

t e

i n

e e

n s

e

para impedirlo?»

Le

Le di

d jie

j :

e : «S

« i

S n

i c

n e

c r

e a

r m

a e

m n

e t

n e

t ,

e , no

n

o me

m

e im

i p

m o

p r

o t

r a

t

a CD

C

D Ba

B b

a y

b .

y . Só

S l

ó o

l

o me

m

e in

i t

n e

t r

e e

r s

e a

s n

a

n lo

l s

o

mú

m s

ú i

s c

i o

c s

o .

s .Si

S iun

u dí

d a

í

a lo

l s

o

s mú

m s

ú i

s c

i o

c s

o

s de

d j

e a

j n

a

n de

d

e ne

n c

e e

c s

e i

s t

i a

t r

a

r a

a CD

C

D Ba

B b

a y

b ,

y ,es

e t

s u

t p

u e

p n

e d

n o

d .

o

Lo

Lo ce

c r

e r

r a

r r

a é

r

é y

y vo

v l

o v

l e

v r

e é

r

é a

a ha

h c

a e

c r

e

r mú

m s

ú i

s c

i a

c »

a .

»

Se

S

e qu

q e

u d

e ó

d

ó esc

s a

c n

a d

n a

d l

a ilz

i a

z d

a o

d .

o .Nu

N n

u c

n a

c

a ha

h b

a í

b a

í

a oí

o d

í o

d

o al

a ldu

d e

u ñ

e o

ñ

o de

d

e un

u a

n

a em

e p

m r

p e

r s

e a

s

a de

d c

e i

c r

i

qu

q e

u

e no

n

o le

l

e im

i p

m o

p r

o t

r a

t b

a a

b

a qu

q e

u

e su

s

u compañía sobreviviera.

Pa

P r

a a

r

a mí

m ,í ,er

e a

r

a si

s m

i p

m l

p e

l

e se

s n

e t

n i

t d

i o

d

o co

c m

o ú

m n

ú .

n .¡E

¡ s

E t

s á

t

á cl

c a

l r

a o

r

o qu

q e

u

e ti

t e

i n

e e

n n

e

n qu

q e

u

e im

i p

m o

p r

o t

r a

t r

a t

r e

t

má

m s

á

s tu

t s

s cl

c ile

i n

e t

n e

t s

e

s qu

q e

u

e tú

t

ú mi

m s

i m

s o

m !

o ! ¿N

¿ o

N

o es

e

s és

é a

s

a la

l

a re

r g

e l

g a

l

a nú

n m

ú e

m r

e o

r

o un

u o

n

o pa

p r

a a

r

pr

p o

r p

o o

p r

o c

r i

c o

i n

o a

n r

a

r un

u

n bu

b e

u n

e

n se

s r

e v

r i

v c

i i

c o

i ?

o

? To

T d

o o

d

o gi

g r

i a

r

a en

e

n to

t r

o n

r o

n

o a

a el

e llo

l s

o ,

s ,no a ti.

Pe

P r

e o

r

o in

i c

n l

c u

l s

u o

s

o un

u a

n s

a

s co

c m

o p

m a

p ñ

a í

ñ a

í s

a

s bi

b e

i n

e

n in

i t

n e

t n

e c

n i

c o

i n

o a

n d

a a

d s

a

s ca

c e

a n

e ,

n , si

s n

i

n qu

q e

u r

e e

r r

e ,

r , en

e

n la

l

tr

t a

r m

a p

m a

p

a de

d l

e lmo

m d

o o

d

o de

d

e su

s p

u e

p r

e v

r i

v v

i e

v n

e c

n i

c a.

a Un

U a

n

a em

e p

m r

p e

r s

e a

s

a se

s

e po

p n

o e

n

e en

e

n ma

m r

a c

r h

c a

h

a pa

p r

a a

r

so

s l

o u

l c

u i

c o

i n

o a

n r

a

r un

u

n pr

p o

r b

o l

b e

l m

e a

m .

a .Pe

P r

e o

r

o si

s iel lpr

p o

r b

o l

b e

l m

e a

m

a se

s

e so

s l

o u

l c

u i

c o

i n

o a

n r

a a

r

a de

d

e ve

v r

e d

r a

d d

a ,

d ,es

e a

s

em

e p

m r

p e

r s

e a

s

a ya

y

a no

n

o se

s r

e í

r a

í

a ne

n c

e e

c s

e a

s r

a i

r a

i .

a .As

A í

s íque

u ,

e ,si

s n

i

n qu

q e

u r

e e

r r

e

r o

o de

d

e fo

f r

o m

r a

m

a in

i c

n o

c n

o s

n c

s i

c e

i n

e t

n e

t ,

e

ma

m n

a t

n i

t e

i n

e e

n

e ac

a t

c i

t v

i o

v

o el

e lpr

p o

r b

o l

b e

l m

e a

m ,

a ,pa

p r

a a

r

a po

p d

o e

d r

e

r se

s gu

g i

u r

i

r so

s l

o u

l c

u i

c o

i n

o á

n n

á d

n o

d l

o o

l

o a

a ca

c m

a bi

b o

i

de una suma de dinero.

(N

(o

N

o qu

q i

u e

i r

e o

r

o me

m t

e e

t r

e m

r e

m

e co

c n

o

n la

l

a co

c m

o p

m a

p ñ

a í

ñ a

í

a fa

f r

a m

r a

m c

a é

c u

é t

u i

t c

i a

c

a fa

f v

a o

v r

o i

r t

i a

t

a de

d

e na

n d

a i

d e

i

e ni

n

co

c n

o

n la

l s

a

s he

h r

e r

r a

r m

a i

m e

i n

e t

n a

t s

a

s de

d

e pr

p o

r d

o u

d c

u t

c i

t v

i i

v d

i a

d d

a

d po

p r

o

r su

s s

u c

s r

c i

r p

i c

p i

c ó

i n

ó on line, así que me

lilm

i i

m t

i a

t r

a é

r

é a

a d

e

d c

e i

c r

i

r q

u

q e

u

e c

u

c a

u l

a q

l u

q i

u e

i r

e

r e

m

e p

m r

p e

r s

e a

s

a q

u

q e

u

e e

s

e t

s é

t

é e

n

e

n el

e ln

e

n g

e o

g c

o i

c o

i

o p

a

p r

a a

r

a v

e

v n

e d

n e

d r

e t

r e

t

un

u a

n

a cu

c r

u a

r

a es

e t

s á

t

á mo

m t

o i

t v

i a

v d

a a

d

a pa

p r

a a

r

a no

n

o ce

c n

e t

n r

t a

r r

a s

r e

s

e en

e

n la

l

a pre

r v

e e

v n

e c

n i

c ó

i n

ó .

n)

.

Es un poco como los grandes relatos, donde el héroe tiene que estar dispuesto a morir para salvar la situación. Tu empresa debería estar dispuesta a morir por tus clientes.

Es el Tao de la empresa: preocúpate por tus clientes más que por ti mismo, y todo te irá bien.

Como si no necesitaras el dinero

A los bancos les encanta prestar dinero a los que no lo necesitan.

A las discográficas les encanta contratar a los músicos que no necesitan su ayuda.

Nos enamoramos de gente que no nos daría ni la hora.

Es una extraña ley de la conducta humana. Es casi universal.

Si montas tu empresa como si no necesitaras el dinero, la gente está más contenta de pagarte.

Cuando alguien está haciendo algo por dinero, los demás lo notan, igual que un amante desesperado. Les quita las ganas.

Cuando alguien hace algo por amor, cuando es generoso en lugar de tacaño, confiado en lugar de temeroso, se activa esta ley: queremos dar a los que dan.

Es otro Tao de los negocios: monta tu empresa como si no necesitaras

el dinero, y probablemente éste vendrá a ti.

No castigues a todo el mundo por el error de

una única persona

La pequeña cafetería cerca de casa tiene unos enormes letreros de advertencia por todas partes:

NOS RESERVAMOS EL DERECHO A NEGAR

EL SERVICIO A CUALQUIERA POR CUALQUIER RAZÓN

¡NO SE ADMITEN CAMBIOS EN SUS COMANDAS NI TAMPOCO

DEVOLUCIONES!

NO ATENDEMOS A GENTE SIN ZAPATOS

O SIN CAMISA.

NADA DE MÓVILES. NADA DE FOTOS. NADA DE VÍDEOS

¡NADA DE MERODEAR! ¡LOS SERVICIOS

SON SÓLO PARA LOS CLIENTES!

A LOS TRANSGRESORES SE LES APLICARÁ TODO EL PESO DE LA LEY

El pobre dueño del negocio necesita que alguien le dé un abrazo. Cada vez que alguien lo molesta, castiga a todos sus futuros clientes para siempre.

Cuando tenía seis años, asistía a una pequeña y estricta escuela de Abingdon, en Inglaterra, A principios del año, alguien derramó zumo de uvas. Así que se prohibió el zumo de uvas para el resto del año. Más tarde, alguien derramó zumo de naranja, así que se prohibió el zumo de naranja para el resto del año. Al final, sólo se nos permitía beber agua.

Hace unos años, un tipo trató de prender fuego a sus zapatos en un avión.

Ahora, y para siempre jamás, millones de personas tienen que hacer cola, cada día, para quitarse los zapatos en el aeropuerto debido a un momento estúpido.

En tanto que propietario de una empresa, cuando alguien nos estafa, podríamos sentir la tentación de crear una norma amplia que creyéramos que podría impedir que nos volvieran a estafar.

Un empleado no puede centrarse si se pasa el rato surfeando por Internet.

Pero en lugar de despedirlo o asignarle un trabajo más exigente, la empresa instala un caro cortafuegos para aprobar contenidos de forma que nadie pueda ir a sitios no aprobados nunca más.

Es importante resistirse a ese impulso simplista, lleno de furia y reaccionario, de castigar a todo el mundo y dar un paso atrás para ver la situación en su conjunto.

En ese momento, estás furioso y te centras sólo en esa horrible persona que se ha portado mal contigo. No piensas con claridad. Empiezas a creer que todo el mundo es horrible y que todos están en tu contra. Es un momento

nefasto para elaborar nuevas normas.

Cuando un cliente te cause un perjuicio, recuerda a los cien mil que no lo hicieron.

Tienes suerte de ser dueño de tu propio negocio. La vida es buena.

No puedes impedir que pasen cosas malas. Aprende a encogerte de hombros.

Resístete al impulso de castigar a todo el mundo por el error de una única persona.

Una persona real, muy parecida a ti

Hace doce años que mi amiga Sara lleva una pequeña empresa on line desde su sala de estar. Es toda su vida. Se lo toma como algo muy, muy personal.

La semana pasada, una de sus clientes le envió un correo electrónico feroz, haciéndola pedazos, diciendo que era una estafadora, profiriendo otros insultos personales despiadados y amenazando con que iba a demandarla e iba a dejarla sin nada como compensación por haber manejado mal su cuenta.

Deshecha, Sara apagó el ordenador y se puso a llorar. Desconectó los

teléfonos y cerró la tienda para el resto del día. Se pasó todo el fin de

semana en la cama, preguntándose si debería renunciar. Pensaba que quizá todos los insultos del correo electrónico de su cliente eran verdad y que, en realidad, no era nada buena en lo que hacía, incluso después de veinte años.

El domingo, se pasó unas cinco horas —la mayor parte del día—

analizando a fondo cada punto de aquel correo de diez páginas; luego examinó el sitio web de la cliente, averiguándolo todo sobre ella y le ofreció todo tipo de consejos, propuestas y conexiones. Sara le devolvió el dinero, más 50 dólares adicionales, deshaciéndose en disculpas por haber disgustado a alguien a quien sinceramente trataba de ayudar.

Al día siguiente, llamó a la cliente para hablar a fondo de la situación.

La mujer respondió alegremente a la llamada y dijo: «¡Oh, no se preocupe!

En realidad no estaba tan disgustada. Sólo estaba de mal humor y, de todos modos, no pensé que nadie leyera mi correo».

Mi amiga Valerie usaba un servicio de citas on line.

No estaba muy entusiasmada. Quería un hombre mágico, perfecto, que la enamorara locamente, mediante una afortunada y divina casualidad.

Estábamos delante de su ordenador cuando le pregunté qué tal le iba.

Entró en su cuenta y me enseñó la bandeja de entrada. Había ocho mensajes nuevos, todos bien escritos, en los que cada uno de esos ocho hombres decía lo que le gustaba del perfil de Valerie, que tenían un interés mutuo en hacer excursiones o que él también hablaba alemán, y

preguntándole si ella había estado en Berlín o había hecho caminatas por Nueva Zelanda.

Lo sentí por aquellos hombres, cada uno abriendo su corazón, proyectando sus esperanzas en Valerie, esperando que ella respondiera con igual entusiasmo, esperando que quizá fuera la mujer que finalmente lo valorara.

Ella dijo: «Uf. Perdedores. Recibo diez como éstos cada día». A continuación los borró todos, sin responder.

Cuando le chillamos al coche o a la máquina de hacer café, no pasa nada porque son sólo utensilios mecánicos.

Por eso, cuando le chillamos a un sitio web o a una empresa, usando el ordenador o el teléfono, olvidamos que quien resulta afectado no es un aparato, sino una persona.

Es deshumanizador que miles de personas pasen por la pantalla de nuestro ordenador, así que hacemos cosas que nunca haríamos si esas personas estuvieran a nuestro lado.

Es demasiado abrumador recordar que delante de cada ordenador hay una persona real, muy parecida a nosotros, cuyo cumpleaños fue la semana pasada, que tiene tres mejores amigos, pero nadie con quien besuquearse por la noche y que se siente personalmente afectada por lo que nosotros decimos.

Aunque lo recuerdes ahora, ¿lo recordarás la próxima vez que te sientas

abrumado o quizá no volverás a olvidarlo nunca más?

Debería dolerte cuando seas poco claro

Los envíos masivos por correo electrónico son el mejor entrenamiento para ser claro.

CD Baby tenía unos dos millones de clientes.

Cuando le escribía un correo a todo el mundo, si no era perfectamente claro, recibía veinte mil respuestas confusas, que a mi personal le llevaba toda la semana contestar y a mí me costaban por lo menos 5.000 dólares más la pérdida de moral.

Incluso si era muy claro, pero necesitaba más de unas pocas frases para explicar algo, recibía miles de respuestas de personas que nunca habían leído más allá de las primeras frases.

Volver a escribir ese correo para mis clientes —eliminando cuidadosamente cada palabra innecesaria y reformando cada frase para estar seguro de que no fuera malinterpretada— me llevaba todo el día.

¿Una frase poco clara? Penalización inmediata de 5.000 dólares. ¡Ay!

Por desgracia, las personas que escriben los textos para los sitios web no reciben esta clase de feedback.

Por el contrario, si no son claros, lo que reciben es silencio. Muchas entradas, pero nada de acción.

Veo nuevos sitios web que intentan parecer impresionantes, llenos de cientos de frases hinchadas, innecesarias.

Me parece mal que las personas que hay detrás de esos sitios no se hayan tomado la molestia de enviar ese texto por correo electrónico a miles de personas para ver directamente cómo lo malinterpretan o no le hacen ningún caso.

El correo electrónico más logrado que nunca

he escrito

Cuando creas una empresa, estás creando un mundo pequeño donde tú controlas las leyes. No importa cómo se hacen las cosas en otros sitios. En tu pequeño mundo, puedes hacerlo como debería hacerse.

Cuando fundé CD Baby, cada pedido tenía como resultado un correo automático para que el cliente supiera cuándo se enviaba, realmente, el CD. Al principio, esta nota era sólo el normal: «Su pedido ha sido enviado hoy. Por favor, háganos saber si no lo recibe. Le agradecemos su confianza».

Al cabo de unos meses, el mensaje parecía incongruente con mi misión de hacer sonreír a la gente. Sabía que podía hacerlo mejor. Así que le dediqué veinte minutos y escribí esta tontería:

Tu CD ha sido retirado, con sumo cuidado, de las estanterías de CD

Baby con guantes esterilizados, libres de contaminación, y colocado en un cojín de satén.

Un equipo de 50 empleados ha inspeccionado tu CD y lo ha lustrado para asegurarse de que estaba en perfectas condiciones antes de enviarlo por correo.

Nuestro especialista japonés de embalaje ha encendido una vela y se ha hecho el silencio entre los presentes mientras colocaba tu CD en la más elegante caja dorada que el dinero puede comprar.

A continuación, hemos tenido una maravillosa celebración y todo el grupo ha recorrido la calle hasta la oficina de correos, donde la ciudad entera de Portland ha despedido tu paquete, deseándole bon voyage en nuestro jet privado de CD Baby, que ha salido hoy viernes, día 6 de junio, y que le llevará hasta ti.

Espero que hayas disfrutado comprando en CD Baby. Te aseguro que nosotros lo hemos hecho. Tu foto cuelga de la pared como

«Cliente del Año». ¡Todos estamos agotados, pero esperamos con muchas ganas el momento de que vuelvas a CDBABY.COM!

Este correo tan tonto, que enviábamos con cada pedido, ha gustado tanto que si buscas en Google «private CD Baby jet», encontrarás casi veinte mil resultados. Cada uno es de alguien que lo recibió y le gustó lo bastante como para colgarlo de su sitio web y decírselo a todos sus amigos.

Ese correo tonto ha creado miles de nuevos clientes.

Cuando piensas en cómo hacer que tu negocio crezca, es tentador tratar de tener grandes ideas y de que se te ocurran planes de acción masiva, de esos que cambian el mundo.

Pero, por favor, recuerda que suelen ser los pequeños detalles los que despiertan el suficiente entusiasmo en los demás como para que hablen de ti a todos sus amigos.

Pequeñas cosas que lo cambian todo

Si encuentras aunque sea el medio más pequeño de hacer que los demás sonrían, te recordarán más por esa sonrisa que por todo el resto de florituras sobre tu modelo de negocio.

Éstas son algunas cosas que han representado una enorme diferencia en el sitio web de CD Baby:

Como hacíamos los envíos por FedEx, cada día, a las cinco de la tarde, los clientes llamaban, con frecuencia, y preguntaban: «¿Qué hora es ahí?

¿Todavía estoy a tiempo de que lo enviéis hoy?» Así que añadí dos líneas de un código de programación que calculaba cuántas horas y minutos quedaban hasta las cinco de la tarde y luego mostraba el resultado junto a las opciones de envío. «Tiene cinco horas y dieciocho minutos hasta nuestro próximo envío por FedEx.» ¡A los clientes les

ENCANTÓ!

Contestábamos al teléfono antes de que sonara tres veces, siempre, de siete de la mañana a diez de la noche, siete días a la semana. Había teléfonos por todas partes, así que incluso si el empleado del servicio al cliente estaba ocupado, alguien del almacén podía cogerlo. Lo único que cualquiera tenía que decir era: «CD Baby». A los clientes les ENCANTABA. Es tan raro que haya alguien que coja el teléfono en una empresa que, más tarde, en los congresos, los músicos solían decirme que ésa era la razón principal de que decidieran elegir CD Baby; siempre podían hablar con una persona de verdad, de inmediato. Todos los empleados sabían que, a menos que estuviéramos totalmente desbordados, debían tomarse un minuto para conocer un poco a quien llamaba. Preguntarle por su música. Interesarse por cómo le iba. Sí, a veces, acababan siendo conversaciones de veinte minutos, pero esas personas se convertían en fans para toda la vida.

Todos los correos salientes tienen un «De:» nombre, ¿no? ¿Por qué no usarlo también para hacer sonreír a la gente? Con una línea de código, lo arreglé para que cada correo saliente personalizara el «De:» para que dijera:

«CD Baby loves (nombre de pila)». Así que, si el nombre del cliente era Susan, todos los correos que ella recibía de nosotros decían que eran de

«CD Baby loves Susan». A los clientes les ENCANTABA.

A veces, después de que hubiéramos empleado cuarenta y cinco minutos de trabajo a añadir un nuevo álbum a la tienda, el músico cambiaba de opinión y nos pedía que lo volviéramos a hacer con una cubierta diferente o diferentes clips de audio. Yo quería decirle que sí, pero hacerle saber que era difícil hacerlo, así que ideé una norma que nos hacía sonreír a los dos:

«Haremos cualquier cosa por una pizza». Si algún cliente necesitaba un

gran favor especial, le dábamos el número de nuestra pizzería local con entregas a domicilio. Si nos compraba una pizza, le hacíamos cualquier favor que nos pidiera. Cuando le decíamos esto a alguien por teléfono, solía echarse a reír, sin creer que habláramos en serio. Pero, cada pocas semanas, recibíamos una pizza. Con frecuencia, más adelante, oí decir a los músicos que éste fue el momento en que se enamoraron de nosotros.

Al final de cada pedido, en la última página del sitio web preguntábamos:

«¿Dónde oyó hablar de este músico? Le haremos llegar cualquier mensaje que escriba aquí». Con frecuencia, los clientes se tomaban la molestia de escribir cosas como ésta: «Oí su canción en la WBEZ anoche. Busqué en Yahoo! La encontré aquí. Me gustaría que viniera a tocar en nuestra escuela». A los músicos les entusiasmaba recibir esta información y siempre llevaba a que músico y cliente se pusieran en contacto directamente. Esto es algo que las grandes tiendas como Amazon nunca harían.

Además, al final de cada pedido, había una casilla con la pregunta:

«¿Alguna petición en particular?» En una ocasión, alguien dijo: «Me gustaría un chicle de canela». Como uno de los empleados tenía que ir a la tienda de todos modos, compró unos chicles de canela y los incluyó en el paquete. Una vez alguien dijo: «Si pudieran incluir un pequeño calamar de goma, lo agradecería. Si esto no es posible, un calamar de verdad servirá».

Por casualidad, un cliente de Corea acababa de enviarnos unos filetes de calamar envasados al vacío. Así que los chicos de envíos lo incluyeron en la caja con los CD del cliente. Puedes ver cómo ese cliente cuenta la historia en un vídeo genial: http://sivers.org/squid.

Incluso si quieres ser grande algún día, recuerda que nunca es necesario que actúes como si fueras una empresa grande y aburrida.

A lo largo de diez años, parecía que cada vez que alguien ponía a CD Baby por las nubes y decía lo mucho que le gustaba, se debía a uno de estos pequeños y divertidos toques humanos.

Está bien actuar de manera informal

Mi política de contratación era absurda.

Como estaba «demasiado ocupado para tomarme la molestia», les preguntaba a los empleados que tenía en aquel momento si tenían algún amigo que necesitara trabajo.

Siempre había alguien en esa situación, así que yo les decía: «Dile que empiece mañana por la mañana. Diez dólares la hora. Enséñale qué tiene que hacer». Y ya está.

Creía que era casi imposible saber qué tal va a resultar alguien en el

trabajo hasta que lleva trabajando unas cuantas semanas. Así que contrataba y despedía fácilmente. Por suerte, no teníamos que despedir demasiado a menudo.

Pero tal vez el hecho de que los nuevos contratados fueran amigos de amigos ayudaba en la parte de confianza.

Para ser justo, éramos una tienda de pedidos de CD por Internet, así que la mayoría de empleados trabajaban en el almacén. Pero adopté el mismo planteamiento informal cuando necesité un importante administrador de sistemas de alta tecnología.

«¿Alguien tiene un amigo que sea bueno en Linux? ¿Sí? ¿Es un tío cabal?

Vale, dile que empiece mañana.»

La primera vez que lo hice, encontré a Ryan. La segunda, a Jason. Los dos son unos tipos asombrosos y personas clave en CD Baby hasta el día de hoy.

No trates de impresionar a un jurado invisible formado por profesores de MBA. Está bien tomárselo con tranquilidad.

Una dimisión ingenua

Mi primer trabajo de verdad fue como empleado de Warner/Chappell Music.

Me encantaba. Tenía veinte años y acababa de graduarme en el Berklee College of Music de Boston y de trasladarme a Nueva York. Me tomaba el trabajo muy en serio y aprendí mucho.

Sin embargo, después de dos años y medio, decidí marcharme para dedicarme a la música a tiempo completo. (¡En parte porque estaba demasiado contento allí! Temía que si no me forzaba a marcharme, nunca

lo haría. Estaba demasiado cómodo.) Dado que nunca había dejado un trabajo antes y no sabía cómo hacerlo, hice lo que me parecía respetuoso y considerado: busqué y preparé a mi sustituto.

(No era culpa de mi jefe que quisiera marcharme, así que ¿por qué tenía que convertirlo en un problema para él? Si yo quiero marcharme, es mi problema.)

Llamé a mi vieja amiga Nikki, que sabía que sería perfecta y le ofrecí mi puesto, con mi salario de aquel momento.

Vino conmigo a la oficina durante una semana, mientras la instruía en todos los aspectos del puesto.

Una vez que lo dominó, fui al despacho de mi jefe, un viernes por la tarde, y le dije: «Tengo que dejar el trabajo, pero ya he preparado a mi sustituta.

Es estupenda. Me reemplazará a partir del lunes».

Mi jefe pareció un tanto sorprendido y luego dijo: «Esto..., bueno. Vale. Lo echaremos de menos. Dígale que se ponga en contacto con RH para el papeleo». Y eso fue todo.

Diez años después, dirijo CD Baby y, por vez primera, un empleado me dice que tiene que dejarnos.

Le digo: «Vaya lata. Bueno. Vale. ¡Te deseo lo mejor! ¿Quién es tu

sustituto?»

Pone cara de estar confuso.

Insisto: «¿Ya has encontrado y preparado a un sustituto?»

Parece estupefacto, luego dice: «No..., creía que ése era tu trabajo».

Ahora era yo quien estaba asombrado. Pregunté a algunos amigos y descubrí que él tenía razón. La gente puede dejar un trabajo sin buscar ni preparar a sus sustitutos. Yo no tenía ni idea. Todos estos años, había dado por supuesto que lo que yo hice era lo normal.

Hay un beneficio en ser ingenuo respecto a las normas del mundo, en decidir sin más lo que parece justo, en lugar de hacer lo que los demás hacen.

Prepárate para crecer el doble

CD Baby creció el doble cada año durante los seis primeros años. Tanto en clientes como en beneficios, casi exactamente un crecimiento del cien por cien cada año. Daba miedo.

Como la empresa necesitaba un lugar para guardar los CD, siempre tenía que comprar más espacio de estanterías. Cada vez que lo hacía, compraba el doble que la vez anterior. Siempre se llenaba muy rápido.

Incluso cuando alcanzó el tamaño de un almacén. Cuando hube llenado 470

metros cuadrados de espacio, alquilé 940 metros. Cuando llené los 940

metros, alquilé 1.880 metros cuadrados. Hasta eso se llenó muy deprisa.

Pero, con independencia de cuál sea tu negocio, es bueno prepararse para lo que pasaría si el negocio doblara su tamaño.

¿Que ahora tienes diez clientes? ¿Qué pasaría si tuvieras veinte de golpe?

¿Que sirves almuerzos a ochenta clientes cada día? ¿Qué pasaría si se presentaran ciento sesenta?

Observa que «más de lo mismo» nunca es la respuesta. Tendrías que hacer las cosas de una manera nueva para manejar el doble de negocio. Tendrías que racionalizar sus procedimientos.

No seas nunca la típica pequeña y trágica empresa que pierde los nervios y se asusta cuando el negocio va bien. Al hacerlo, se envía a todos un repulsivo mensaje que dice: «No puedo con esto».

Por el contrario, si tu sistema interno está diseñado para manejar el doble de su carga actual, lo que envías es un mensaje atractivo: «Ven con nosotros, tenemos mucho sitio».

Se trata de ser, no de tener

Cómo ser cantante:

Desde los catorce años, estaba decidido a ser un gran cantante. Pero tenía

mal oído, mala voz y todos decían que, sencillamente, no servía para cantar.

Durante once años, desde los catorce a los veinticinco, tomaba clases de canto y practicaba por lo menos una hora al día. Siempre fui el cantante solista de mi grupo, hacíamos varias actuaciones a la semana y conseguimos tanta experiencia del mundo real como era posible. Todo el tiempo, la gente seguía diciéndome que no era cantante, que debía renunciar y buscar a un auténtico cantante.

Cuando yo tenía veinticinco años, grabé mi primer álbum. Cuando se lo di a alguien que era un auténtico mentor para mí, lo escuchó muy atentamente y luego dijo: «Derek, no eres cantante. Tienes que dejar de intentarlo. Admite que eres compositor de canciones y busca un auténtico cantante». Pero yo salí de aquella reunión sin inmutarme. Sabía que, sencillamente, tenía que trabajar más.

A los veintiocho años me di cuenta de que mi voz empezaba a estar bien.

Grabé unas cuantas canciones nuevas y, por vez primera, me gustó de verdad la parte vocal.

A los veintinueve años, lo había conseguido. Después de quince años de práctica y alrededor de mil espectáculos con público, era, por fin, un buen cantante, por lo menos según mi baremo. (Alguien que me oyó por vez primera me dijo: «Cantar es un don con el que naces o no naces. Tú has tenido suerte, naciste con él».)

La cuestión es: no es que quisiera hacerlo y tuviera una buena voz. Es que

quería ser un gran cantante.

Cómo ser productor:

Quería grabar mi álbum yo mismo, aprender la parte técnica y los aspectos de producción de un estudio de grabación, porque creía que sería algo gratificante y potenciador saber cómo hacerlo. Igual que construir tu propia casa.

Mis amigos y mentores me decían que era ridículo, que más valía que contratara a un ingeniero de sonido y un estudio buenos. Hacerlo todo yo mismo podría llevar años, mientras que si contrataba a alguien bueno podría tenerlo todo hecho en pocas semanas.

Me tomé los pocos años necesarios para aprender, y ha sido una de las experiencias más gratificantes de mi vida. Durante los años siguientes produje también los álbumes de unos cuantos amigos. Ahora es algo que sé hacer y es estupendo.

Cómo ser programador:

Cuando puse en marcha CD Baby, sólo sabía algo de HTML básico; nada de programación. Pero cuando el sitio creció, el HTML básico ya no era suficiente. Mis amigos técnicos me dijeron que tenía que crear

un sistema de servidor automatizado, apoyado en una base de datos.

Dado que no me podía permitir contratar a un programador, eso significaba que tenía que aprender a hacerlo yo. Fui a la librería y compré un libro sobre programación PHP y MySQL. Era el camino lento, pero me

encantaba. Como estar de nuevo en el estudio de grabación, era maravilloso aprender a conseguir que la tecnología hiciera lo que yo quería y que no fuera un misterio. Y era agradable ser autosuficiente.

Cuando la compañía creció, todos se sorprendieron de que siguiera haciendo la programación yo mismo. Pero para un negocio de Internet, contratar fuera esa programación sería como si una banda encargara a otros la composición de las canciones.

No era sólo mi empresa; era mi creación. No era cortar el césped; era escribir canciones.

En los últimos años, mis empleados se enfurecían porque no se añadían nuevas funciones tan deprisa como ellos querían, porque yo sigo insistiendo en hacer toda la programación yo mismo. Decían que estábamos perdiendo millones de dólares de negocio, porque no teníamos ciertas funciones.

Pero a mí me parecía bien. Me encantaba el proceso. Era feliz.

Ser, no tener:

Cuando quieres aprender a hacer algo tú mismo, la mayoría no lo entiende. Dan por sentado que la única razón de que hagamos algo es hacerlo, y hacerlo uno mismo no es la manera más eficiente.

Pero eso es olvidar el gozo de aprender y hacer.

Sí, puede llevar más tiempo. Sí, puede ser ineficiente. Sí, incluso te puede

costar millones de dólares en oportunidades perdidas ya que tu empresa crece más despacio porque insistes en hacer algo tú mismo.

Pero la importancia de hacer algo es que te hace feliz. ¡Y ya está!

Podrías crecer más rápido y ganar millones si lo subcontrataras todo a los expertos. Pero ¿qué sentido tiene crecer y ganar millones? Ser feliz,

¿verdad?

Al final, se trata de lo que quieres ser, no de lo que quieres tener.

Tener algo (una grabación terminada, un negocio, o millones de dólares) es un medio, no el fin. Lo que cuenta es ser algo (un buen cantante, un emprendedor hábil o simplemente ser feliz).

Cuando te inscribes para correr una maratón, no quieres que un taxi te lleve a la meta.

El día que Steve Jobs me desacreditó en un

discurso

En mayo de 2003, Apple me invitó a su central para hablar de incluir el catálogo de CD Baby en iTunes Music Store.

Acababan de lanzar iTunes sólo dos semanas antes, con algo de música de las principales discográficas. Muchas personas en el negocio de la música

—en especial los que habíamos visto que compañías como eMusic usaban

este mismo modelo durante años, sin mucho éxito— no estábamos seguras de que la idea fuera a funcionar.

Volé a Cupertino, pensando que me reuniría con alguien de márketing o de tecnología de Apple. Cuando llegué, descubrí que también habían sido invitadas otras cien personas de pequeñas discográficas y distribuidoras.

Todos entramos en una pequeña sala de presentaciones, sin saber qué esperar.

Entonces apareció Steve Jobs. ¡Hurra! ¡Guau!

Estaba en plena actitud de presentación persuasiva. Trataba de convencernos para que le cediéramos a Apple todo nuestro catálogo de música. Habló del éxito de iTunes hasta el momento y de todas las razones por las que debíamos trabajar con Apple.

Insistió diciendo: «Queremos que iTunes Music Store tenga toda la música que se haya grabado hasta ahora. Aunque esté descatalogada o no venda mucho, la queremos toda».

Era algo tremendo para mí, porque hasta 2003 a los músicos independientes siempre se les negaba el acceso a las grandes tiendas. Que Apple vendiera toda la música, no sólo la música de los artistas que habían cedido sus derechos a una corporación, era algo asombroso.

Entonces la gente de Apple nos enseñó el software que todos tendríamos que usar para enviarles cada álbum. Ese software nos exigía pasar el CD

audio al sistema operativo de Mac; teclear toda la información del álbum, los títulos de las canciones, la biografía del autor, hacer clic en Encode para copiar y hacer clic en Upload cuando acabáramos.

Levanté la mano y pregunté si era necesario que usáramos su software.

Dijeron que sí.

Volví a preguntar, explicando que teníamos más de cien mil álbumes, ya copiados como archivos WAV sin pérdidas, con toda la información cuidadosamente incluida por los propios músicos, listos para enviarlos a los servidores de Apple con sus especificaciones exactas.

La gente de Apple dijo: «Lo sentimos, tenéis que usar este software, es la única manera».

Uf. Eso significaba que tendríamos que sacar cada uno de los CD del estante, de nuevo, meterlo en un Mac y cortar y pegar cada título de canción en ese software de Mac. Pero qué le íbamos a hacer. Es lo que Apple necesitaba. Pues vale.

Nos dijeron que estarían preparados para empezar a cargar el material en un par de semanas.

Volví a casa en avión aquella noche, colgué las notas de la reunión en mi sitio web, le envié un correo electrónico a mis clientes dándoles la noticia y me fui a dormir.

Cuando me desperté, tenía furiosos correos y mensajes de voz de mi

contacto en Appel.

«¿Qué demonios estás haciendo? ¡La reunión era confidencial! ¡Borra esas notas de tu sitio inmediatamente! ¡Nuestro departamento legal está furioso!»

En la reunión no se había dicho nada de confidencialidad ni hubo que firmar ningún acuerdo. Pero retiré mis notas de inmediato para ser amable. Todo estaba bien, o eso pensaba yo.

Apple nos envió por correo electrónico el contrato con iTunes Music Store. Lo firmamos al momento y lo devolvimos el mismo día. Empecé a preparar el sistema para entregar toda la música a iTunes.

Decidí que tendríamos que cargar 40 dólares por este servicio para cubrir el ancho de banda y los costes salariales de sacar cada CD del almacén, entrar toda la información, digitalizar y cargar la música y devolver el CD

al almacén,

Cinco mil músicos firmaron por adelantado, pagando cada uno 40 dólares.

Esos 200.000 dólares ayudaron a pagar el equipo extra y a las personas necesarias para la tarea.

En dos semanas, nos contactaron Rhapsody, Yahoo! Music, Napster, eMusic y más, diciendo todos que querían nuestro catálogo completo.

¡Sí! ¡Impresionante!

Puede que ahora no se pueda valorar, pero el verano de 2003 fue el momento más crucial que la música independiente ha tenido nunca. Hasta aquel momento, casi ninguna gran empresa vendía música independiente.

Cuando iTunes dijo que lo querían todo y, luego, sus competidores tuvieron que mantenerse a su nivel, lo habíamos conseguido. Desde el verano de 2003, todos los músicos, de todas partes, han podido vender toda su música en casi todas las tiendas on line. ¿Te das cuenta de lo asombroso que es?

Pero había un problema. iTunes no se ponía en contacto con nosotros.

Yahoo!, Rhapsody, Napster y los demás estaban todos en marcha. Pero iTunes no nos devolvía el contrato firmado.

¿Era porque yo había colgado las notas de la reunión? ¿Había cabreado a Steve Jobs?

En Apple, nadie decía nada. Habían pasado meses. Mis músicos

empezaban a impacientarse y enfadarse.

Yo les daba disculpas optimistas, pero también empezaba a preocuparme.

Un mes más tarde, Steve Jobs dio un discurso especial sobre iTunes en emisión simultánea para todo el mundo.

La gente había estado criticando a iTunes por tener menos música que la competencia. Tenían 400.000 canciones, mientras que Rhapsody y Napster

tenían más de dos millones. (Más de 500.000 de las cuales eran de CD

Baby.)

A los cuatro minutos de hablar, dijo algo que hizo que el corazón, desbocado, se me hundiera hasta el estómago:

«Esta cifra podría haber sido fácilmente mucho mayor si quisiéramos dejar entrar todas las canciones. Pero comprendemos que las discográficas hacen un gran servicio. ¡Seleccionan! ¿Sabíais que si tú y yo grabamos una canción, pagando cuarenta dólares a algunos de los servicios nos incluirán en su sitio web, a través de algunos intermediarios? ¿Que podemos estar en Rhapsody y todas esas otras firmas por cuarenta dólares? Pues bien,

¡nosotros no queremos que entre ese material en nuestra web! Así que hemos tenido que seleccionar. Y éstas son cuatrocientas mil canciones de calidad».

¡Vaya! ¡Uf! Steve Jobs me había desacreditado a placer.

Yo era el único que cargaba 40 dólares. Era a mí a quien se refería.

Mierda. Vale. Así son las cosas. Steve había cambiado de opinión. Nada de independientes en iTunes. Ya lo habíamos oído.

Detestaba la situación en la que esto me dejaba. Desde que puse en marcha mi empresa, en 1998, había ofrecido un servicio excelente. Podía hacer promesas y cumplirlas porque lo controlaba todo. Ahora, por vez primera, había prometido algo que estaba fuera de mi control.

Así que era el momento de hacer lo correcto, sin importar lo doloroso que fuera. Decidí reembolsar los 40 dólares a todo el mundo, con mis más sinceras disculpas. Como se habían inscrito cinco mil músicos, eso

significaba que devolvía 200.000 dólares.

Dado que no podía prometer nada, no podía cobrar nada con la conciencia tranquila.

Retiré toda mención de iTunes de mi web. Retiré el coste de 40 dólares.

Decidí hacer que la distribución digital fuera un servicio gratuito a partir de entonces. Cambié el lenguaje para decir que no podíamos prometer nada. Envié correos electrónicos a todo el mundo para informar de lo que había pasado.

Al día siguiente, recibí nuestro contrato firmado por Apple, junto con las instrucciones para cargarlo.

Increíble.

Pregunté: «¿Por qué ahora?», pero no recibí ninguna respuesta.

Da igual. Que le den a Apple.

Empezamos a codificar y a enviar de inmediato la música a iTunes.

Discretamente, devolví a iTunes a la lista de compañías de nuestra web.

Pero nunca más he vuelto a prometer a un cliente que podía hacer algo que

estuviera fuera de mi control absoluto.

El error que me costó 3,3 millones de dólares

Desde que era adolescente, mi padre me enviaba, de vez en cuando, cosas para firmar, papeles del negocio familiar. Yo no comprendía los entresijos del asunto y tampoco era necesario que los comprendiera, así que me limitaba a firmar sin preguntar nada.

Cuatro años antes de poner en marcha CD Baby, cuando grababa mi primer disco, necesité que me prestaran 20.000 dólares para comprar un equipo para el estudio. Mi padre dijo: «En lugar de que yo te preste dinero, funda una corporación. De esta manera, la empresa de la familia puede comprar acciones de tu corporación».

Así lo hice. Como mi grupo se llamaba Hit Me, le puse a la compañía el nombre de Hit Media Inc. La empresa de mi padre compró algunas

acciones y eso me ayudó a acabar mi álbum, y yo seguí dirigiendo mi estudio de grabación con beneficios.

Cuatro años después, vivía en Woodstock, Nueva York, y empezaba a poner en marcha esta pequeña afición mía llamada CD Baby.

La primera vez que recibí un cheque dirigido a «CD Baby», lo llevé al banco y le dije a la cajera: «Tengo que montar una nueva empresa, así que abramos una nueva cuenta con esto».

Ella dijo: «Mira, no es necesario que lo hagas. Puedes crear un alias dentro de tu cuenta Hit Media». (En aquel entonces, Hit Media era un estudio de grabación y una agencia de contrataciones.) Parecía un poco extraño, dado que CD Baby era claramente una nueva empresa, pero me ahorraba diez minutos y cien dólares, así que dije que de acuerdo.

Cuatro años más tarde, a CD Baby le iba realmente bien. Unos cuantos millones en ventas. Medio millón de dólares de beneficios netos. Le devolví a mi padre los 20.000 dólares que me había prestado.

En enero, llamé a mi contable. «Mira, ya tengo cuadrados todos los libros.

¿Los presentamos este año?»

Me respondió: «No necesitas presentarlos. CD Baby está dentro de la declaración de la renta de la compañía de tu padre».

Yo dije: «Eh, ¿cómo dices?»

«¿No sabías que la empresa de tu padre es dueña del noventa por ciento de CD Baby?»

«Eh, ¿cómo dices?»

«Deberías hablar con tu padre.»

Pues sí, resulta que cuando tomé prestados los 20.000 dólares ocho años atrás no comprendí que los conseguía mediante la venta del 90 por ciento de Hit Media Inc. a la empresa de mi padre.

Luego, como la cajera del banco me aconsejó que CD Baby fuera otro nombre de Hit Media, eso significaba que la empresa de mi padre era dueña, también, del 90 por ciento de CD Baby.

¡Uuuufff! ¡Grrrrr! Ah, qué horrible sensación de desaliento. Lo que

todos aquellos años pensaba que era mi empresa no lo era realmente. Sólo era dueño de un 10 por ciento.

No podía ponerme furioso con mi padre. En su momento, me había hecho un favor y creía que yo sabía lo que firmaba. Nadie pensó que mi pequeña afición se iba a convertir en un negocio de muchos millones de dólares.

Era culpa mía por no leer lo que firmaba. Culpa mía por dejar que un consejo sobre la marcha de una cajera de banco me hiciera tomar aquella decisión tan importante para la estructura de mi empresa.

Lo que lo empeoraba más si cabe era que no podía volver a comprar la empresa por los 20.000 dólares originales. Hacienda no lo permitiría. La única solución era pagar el valor total de mercado, según lo fijara una empresa externa de valoración.

Al final, tuve que pagar 3,3 millones de dólares para recuperar el 90 por ciento de mi empresa.

Delega o muere: la trampa del trabajador

autónomo

La mayoría de autónomos acaban presos en la trampa de la delegación.

Estás muy ocupado, porque lo haces todo tú mismo. Sabes que necesitas ayuda, pero encontrar y formar a alguien llevaría más tiempo del que dispones. Así que sigues trabajando cada vez más, hasta que te rompes.

Éste es mi relato de cómo llegué a la mentalidad de delegación. En 2001, CD Baby tenía tres años de edad. Disponía de ocho empleados, pero seguía haciendo «todo lo demás» yo mismo, trabajando de siete de la mañana a diez de la noche, siete días a la semana. Todo seguía pasando por mí.

Cada cinco minutos, mis empleados se presentaban con una pregunta:

«Derek, hay un tío que quiere cambiar la carátula del álbum que ya está colgado en la web. ¿Qué le digo?»

«Derek, ¿podemos aceptar una transferencia bancaria como forma de pago?»

«Derek, alguien nos ha hecho dos pedidos hoy y quiere saber si podemos enviárselos juntos, como si fuera uno, pero devolverle lo que ahorramos en gastos de envío.»

Era difícil hacer nada mientras contestabas preguntas todo el día.

Tenía la sensación de que tanto daba que me presentara a trabajar y me sentara en el pasillo, dedicándome a contestar a las preguntas de los empleados, a jornada completa.

Llegué a mi punto de ruptura. Dejé de ir a la oficina y desconecté el teléfono. Luego comprendí que huía de los problemas, en lugar de resolverlos. Tenía que arreglarlo o acabaría en la ruina.

Después de una larga noche reflexionando y escribiendo, empecé a pensar en delegar.

Tenía que llegar a ser innecesario para el funcionamiento de la empresa.

Al día siguiente, apenas acababa de entrar, alguien dijo: «Derek, ayer recibimos unos CD y ahora el tío ha cambiado de opinión y quiere que se los devolvamos. Ya hemos hecho el trabajo, pero pregunta si podemos devolverle su cuota inicial dado que aún no han sido colgados en la web».

Esta vez, en lugar de limitarme a contestar la pregunta, les pedí a todos que se reunieran conmigo un momento.

Repetí la situación y la pregunta para todos.

Contesté la pregunta, pero lo más importante fue que expliqué las ideas y la filosofía en que se asentaba mi respuesta.

«Sí, devolvedle todo el dinero. Tendremos una pequeña pérdida. Es importante que hagamos siempre lo que sea para que el cliente esté satisfecho, siempre que no sea abusivo. Un pequeño gesto como éste vale mucho para que él les diga a sus amigos que somos una gran compañía.

Recordad siempre que nuestro primer objetivo es ayudar a los músicos, el

beneficio es el segundo. Tenéis mi permiso para usar esta directriz para tomar esas decisiones vosotros mismos en el futuro. Haced lo que haga más felices a los músicos. Aseguraos de que todos los que tienen

tratos con nosotros se van con una sonrisa.»

Les hice preguntas a todos para cerciorarme de que comprendían la respuesta.

Le pedí a uno de ellos que empezara a escribir un manual, que anotara la respuesta a esta situación y que escribiera la filosofía en que se sustentaba.

Luego todos volvieron al trabajo.

Diez minutos más tarde, una nueva pregunta. El mismo procedimiento: 1. Reunirlos a todos.

2. Contestar a la pregunta y explicar la filosofía.

3. Asegurarme de que todos comprendían el proceso mental.

4. Pedir a una persona que lo anotara en el manual.

5. Hacerles saber a todos que, la próxima vez, podían decidir sobre esto sin mí.

Al cabo de dos meses, ya no había más preguntas.

A continuación, le enseñé a alguien a hacer lo que quedaba de las cosas que seguían siendo trabajo mío. Como parte de su aprendizaje, tenía que documentarlo en el manual y, luego, enseñárselo, también, a otro.

(Aprender enseñando.)

Ahora yo ya era totalmente innecesario.

Empecé a trabajar en casa, sin ir a la oficina para nada.

Incluso había enseñado a los empleados mi filosofía y manera de pensar para contratar a alguien nuevo. Así que nuestros dos empleados más nuevos fueron buscados, entrevistados y formados por otros empleados.

Usaron el manual para asegurarse de que todos los nuevos contratados comprendieran la filosofía y la historia de CD Baby y supieran tomar decisiones por sí mismos.

Yo pasaba por allí una vez a la semana para cerciorarme de que todo iba bien. Así era. Nadie tenía ninguna pregunta que hacerme.

Como mi equipo llevaba el negocio, yo estaba libre para mejorar la empresa.

Me trasladé a California, sólo para dejar claro que dirigirlo todo era competencia de los empleados.

Seguía trabajando doce horas al día, pero ahora dedicaba todo mi tiempo a mejorar, optimizar e innovar. Para mí, esto era lo divertido. Era un juego, no un trabajo.

Mientras yo no estaba, mi empresa creció de 1 millón a 20 millones de dólares en cuatro años, y pasó de ocho a ochenta y cinco empleados.

Hay una gran diferencia entre ser autónomo y ser el propietario de un negocio.

Ser autónomo da sensación de libertad, hasta que comprendes que si te tomas tiempo libre, la empresa se hunde.

Para ser de verdad propietario de una empresa, asegúrate de que puedes marcharte durante un año y de que, cuando vuelvas, a la empresa le irá todavía mejor que cuando te fuiste.

Conviértela en cualquier cosa que quieras

Después de que tu empresa haya estado activa un tiempo, llegarás a una interesante encrucijada.

Todos suponen que, como dueño de la compañía, serás el tradicional CEO, que tiene almuerzos muy dinámicos con otros CEO muy dinámicos y que cierra todos los grandes tratos de negocios.

Pero ¿y si no te gusta hacer esas cosas? ¿Y si lo que más te gusta es trabajar en solitario? ¿O hablar con los clientes?

No olvides nunca que puedes hacer que tu cometido sea cualquier cosa que

tú quieras que sea.

Algo que tú odias, a otro le entusiasma. Así que encuentra a esa persona y deja que lo haga.

A mí, lo que me gustaba era estar solo y programar, escribir, planear e inventar. Que se me ocurrieran ideas y hacerlas realidad. Esto me hace feliz, no la gestión ni los acuerdos empresariales. Así que busqué a alguien al que le gustara cerrar tratos de negocio y lo puse a cargo de

todo.

Si lo haces, te tropezarás con mucho rechazo y muchos malentendidos, pero ¿a quién le importa? No puedes vivir según lo que otros esperan de una empresa tradicional. Tienes que hacer simplemente lo que más te guste o perderás el interés por todo el asunto.

De la misma forma, los demás dan por sentado que quieres ser grande, grande, grande..., tan grande como puedas. Pero ¿es eso, de verdad, lo que quieres?

Un crecimiento enorme significa montones de reuniones, inversores, banqueros, medios de comunicación y responder a otros. Está muy lejos del auténtico núcleo de la empresa.

Ser feliz es la auténtica razón de que estés haciendo algo, ¿no? Aunque digas que es por el dinero, el dinero sólo es un medio para alcanzar la felicidad, ¿no? Pero ¿y si se demuestra que, después de un cierto punto, el dinero no crea ninguna felicidad en absoluto, sino que sólo te da dolores de cabeza? Se puede ser mucho más feliz con una empresa de un millón de

dólares que con otra de mil millones.

Lo curioso es que yo no quería que CD Baby creciera en absoluto. Incluso desde el principio, no quería que esta afición de la web me privara de mi carrera de músico, pero lo hizo. No quería tener más de un par de empleados ni que mi casa se quedara pequeña, pero así fue. Cuando llegué a los veinte empleados, me prometí no crecer más, pero la demanda de los clientes siguió creciendo y tuve que tenerlos contentos. Cuando llegué a los cincuenta empleados, juré que hasta ahí habíamos llegado y que era preciso frenar ese crecimiento, pero la empresa siguió creciendo.

Cuando me preguntaban: «¿Qué haces para que tu empresa crezca?», yo decía: «¡Nada! ¡Intento conseguir que deje de crecer! No me gusta esto. Es demasiado grande».

Pensaban que era de lo más raro. ¿Acaso todas las empresas no quieren llegar a ser tan grandes como sea posible?

No. Asegúrate de que sabes qué te hace feliz, y no lo olvides.

Confía, pero comprueba

En 2005, el principal negocio de CD Baby era la entrega digital de

música a todos los detallistas de música digital: iTunes, Amazon, Napster, Rhapsody, MSN, Yahoo!, y cincuenta más.

Este cometido tenía una importancia de vida o muerte para la empresa,

porque era la principal razón de que la mayoría de nuestros nuevos clientes se inscribieran. Y había muchos competidores en este campo, así que era crucial que lo hiciéramos todo bien.

Creé un sistema que hacía la mayor parte del trabajo, pero todavía era necesario contar con alguien para que llevara la producción, conectara los discos duros y los enviara a los detallistas.

Contraté a alguien que parecía bueno. Trabajé con él una semana, enseñándole el sistema, usándolo yo mismo y explicándole cómo funcionaba todo. Lo entendió.

Lo esencial era que teníamos que entregar todos los álbumes a todas las compañías, cada semana, pasara lo que pasara. El hombre que contraté firmó un contrato conmigo que decía, en letras enormes: «TODOS LOS

ÁLBUMES, A TODAS LAS COMPAÑÍAS, CADA SEMANA, PASE LO QUE PASE».

Hablamos mucho sobre lo absolutamente crucial que era esto; en realidad era el único requisito de su puesto, porque era muy importante. Firmó y aceptó.

Durante sus primeras semanas, lo vigilé de cerca, para estar seguro de que todo iba bien. Así era. Luego volví a dedicar mi atención a otras cosas.

Unos meses después, empecé a recibir muchas quejas de los músicos, diciendo que no habíamos enviado su música a las compañías.

Entré en el sistema para ver qué pasaba. Resultó que no habíamos enviado ninguna música a Napster, Amazon ni a algunas otras compañías desde

hacía meses. ¡Meses!

Llamé al encargado y le pregunté qué estaba pasando. Dijo: «Ya, es que he estado completamente desbordado. Ha habido mucho trabajo».

Dije: «¿Cuál es la regla número uno? ¿La misión ineludible de tu puesto?»

Me respondió: «Ya lo sé. Todos los álbumes, a todas las compañías, cada semana, pase lo que pase. Pero he estado desbordado. Sencillamente no he podido hacerlo».

Cogí el avión, fui a Portland y lo despedí. Nunca había echado a nadie tan rápido, pero era un caso extremo. La reputación de nuestra compañía quedó dañada para siempre. Ese trabajo era tan crucial para la supervivencia de la empresa que decidí hacerlo yo mismo durante un tiempo. No sólo hacerlo, sino crear un sistema que no permitiera que se pudieran pasar por alto los errores. Así que durante los siguientes seis meses, viví en el almacén de Portland y mi único trabajo fueron los envíos digitales. Me costó jornadas de quince horas para poner al día meses de trabajo atrasado, pero finalmente conseguimos un sistema que funcionaba bien de nuevo.

Aprendí una dura lección:

Confía, pero comprueba.

Recuérdalo cuando delegues. Tienes que hacer las dos cosas.

Delega, pero no abdiques

Delegar no es algo natural para nadie. Pero yo me estaba esforzando mucho en hacerlo bien. Sabía lo importante que era tener una mentalidad de delegación. Intentaba empoderar a mis empleados, que supieran que podían tomar decisiones por sí mismos, sin mí.

Cuando me preguntaban: «¿Cómo deberíamos organizar todas las salas de las nuevas oficinas?», les decía: «De cualquier manera que queráis estará bien».

Cuando me preguntaban: «¿Qué plan sanitario deberíamos contratar?», les decía: «Elegid vosotros. Ponedlo a votación. Cualquiera que decidáis, yo lo pagaré».

Cuando me preguntaban: «¿Qué plan de reparto de beneficios tendríamos que adoptar?», les decía: «Elegid vosotros. El que os parezca mejor».

Una revista local votó a CD Baby como «Mejor lugar para trabajar» en el estado de Oregón.

Seis meses después, mi contable me llamó y me preguntó: «¿Sabías que tus empleados han establecido un programa de reparto de beneficios?»

Contesté: «Sí. ¿Por qué?»

Él añadió: «¿Sabías que se están asignando todos los beneficios de la empresa a ellos mismos?»

¡Ay!

Cuando cancelé el programa de reparto de beneficios, me convertí en un tipo muy impopular. En las reuniones semanales de la empresa, el mensaje general de los empleados era: «Tenemos que sacar a Derek de aquí para que deje de decirnos qué tenemos que hacer. ¡No tenemos ninguna necesidad de responder ante él! ¡Es él quien tiene que responder ante nosotros!»

Entonces comprendí que existe la delegación excesiva. Había empoderado tanto a mis empleados que les había entregado todo el poder. Después de una ruptura total de la comunicación, eran ochenta y cinco personas (mis empleados) contra una (yo). Me convertí en el cabeza de turco de todas sus insatisfacciones.

Pensé en tratar de reparar las relaciones con cada uno de los ochenta y cinco empleados, hablando cientos de horas. Pero si alguna vez has vivido una ruptura amorosa, sabrás que, a veces, no tiene arreglo.

Así que consideré la posibilidad de despedirlos a todos y contratar un equipo completamente nuevo. También sopesé la idea de cerrar la empresa, ya que había dejado de pasarlo bien. Incluso pensé en una jugada tipo Willy Wonka, donde pondría cinco cheques de oro, en cinco CD y luego entregaría la empresa al afortunado que los encontrara.

Al final, hice lo que era mejor para mis clientes y para mí: me refugié en la soledad, me quedé en casa de un amigo en Londres y me centré por

completo en programar algunas características de software, nuevas e importantes para CD Baby.

Nunca volví a ver a mis empleados ni a hablar con ellos. Nunca volví a ver las oficinas.

Aprendí una palabra importante: abdicar. Abdicar significa entregar o

renunciar al poder o la responsabilidad; esta palabra se usa, por lo general, cuando un rey abdica del trono o la corona.

La lección que aprendí demasiado tarde fue: delega, pero no abdiques.

Cómo supe que ya tenía bastante

Pensaba que nunca vendería CD Baby. Cuando National Public Radio hizo un reportaje sobre mí, en 2004, dije que aguantaría hasta el final, y lo decía en serio.

En 2007, recreé de nuevo, desde los cimientos, el sitio web. Y era un código fantástico. El logro del que me siento más orgulloso hasta ahora es ese software reescrito. Maravillosamente organizado, extensible y eficiente: la culminación de todo lo que había aprendido sobre programación en diez años.

Después de un relanzamiento exitoso y las prisas de Navidad, pensaba en mis planes para 2008 y después. Todos requerían un enorme esfuerzo para muy poca recompensa, pero eran necesarios para el futuro crecimiento.

Había dividido los planes en unos veinte proyectos de entre dos y doce semanas cada uno, y no me entusiasmaba ninguno de ellos. Había llevado a CD Baby mucho más allá de mis objetivos y comprendí que no tenía ninguna gran visión para que fuera mucho más.

A la semana siguiente, me llamaron tres empresas, las tres preguntando si estaría interesado en vender. Dije que no, como de costumbre, dado que llevaba diez años dando la misma respuesta.

Pero sólo para mantener una actitud abierta, aquel fin de semana abrí mi diario y empecé a escribir respuestas a la pregunta: «¿Y si vendiera?»

Había hecho esto mismo unas cuantas veces en los años anteriores, pero la respuesta siempre había sido: «¡Ni hablar! ¡Hay muchas más cosas que quiero hacer! Es mi criatura. No puedo parar ahora».

Esta vez era diferente. Pensé en lo agradable que sería no tener ochenta y cinco empleados y toda aquella responsabilidad. Escribí lo agradable que sería salir afuera un poco y sentirme libre de todo aquello. Empecé a entusiasmarme con todos los nuevos y estupendos proyectos que podría llevar a cabo.

Comprendí que el mayor reto para aprender y crecer era soltar mis

ataduras y no quedarme donde estaba.

Sorprendido, pedí consejo a Seth Godin. Lo único que dijo fue: «Si te importa, vende».

(Creo que lo que quería decir era que la falta de una visión entusiasta les hacía un mal servicio a mis clientes. Sería mejor para todos si ponía la empresa en unas manos más motivadas que pudieran ayudarla a crecer.) Llamé a Jared Rose, mi coach empresarial, y le pedí que me acribillara a preguntas sobre esta gran decisión. «¿Por qué otros medios puedes alcanzar la libertad que quieres sin vender?» Después de una hora de preguntas como ésta, los dos llegamos a la conclusión de que, de verdad, estaba agotado.

Como sucede con cualquier ruptura o traslado, desconectas emocionalmente y parece que todo pertenezca a un pasado lejano. Me sentía como si ya estuviera en la carretera, con una pequeña caja llena de cosas, viajando a través del país, con mi viejo hogar desaparecido hacía tiempo, al que nunca volvería a ver. Al final del día, ya no era derek@cdbaby.com.

Por desgracia, como sucede con un divorcio, el papeleo llevó otros siete meses. Dejé que me presentaran ofertas dos empresas y acabé eligiendo la que había hecho la oferta inferior, pero comprendía mejor a mis clientes.

Nunca tuvo nada que ver con el dinero. La decisión la tomé en aquel día introspectivo que pasé escribiendo en mi diario y hablando con mis mentores. Después ya no había ningún conflicto y sabía que era la decisión correcta.

Aquella noche (18 de enero 2008) me fui a la cama y dormí más de lo que había dormido en meses. Me desperté lleno de minuciosas ideas para mi

siguiente compañía, pero eso es otra historia.

Otros emprendedores me han preguntado unas cuantas veces: «¿Cómo se sabe que ha llegado el momento de vender?»

Mi respuesta es: «Lo sabrás». Pero espero que esta detallada historia describa cómo será.

Por qué entregué mi compañía a una

fundación benéfica

Kurt Vonnegut y Joseph Heller estaban en una fiesta en la lujosísima finca de un multimillonario. Kurt dijo: «¡Vaya! ¡Fíjate en este sitio! ¡Este tío lo tiene todo!» Joseph respondió: «Sí, pero yo tengo algo que él nunca tendrá... Suficiente».

Cuando decidí vender CD Baby, yo ya tenía suficiente.

Vivo sencillamente. No soy propietario de una casa ni de un coche, ni siquiera tengo un televisor. Cuanto menos tengo, más feliz soy. La falta de cosas me da la libertad inestimable de vivir en cualquier sitio, en cualquier momento.

Así que no necesitaba, ni siquiera quería, el dinero de la venta de la compañía. Sólo quería estar seguro de que tenía lo suficiente para una vida cómoda. El resto debía ir a educación musical, porque eso es lo que ha marcado una diferencia tan grande en mi vida.

Creé una fundación benéfica llamada Independent Musicians Charitable Remainder Unitrust. Cuando yo muera, todos sus activos irán a educación musical. Pero mientras viva, la fundación me paga un 5 por ciento de su valor cada año.

Unos meses antes de la venta, transferí todos los activos de CD Baby a la fundación.

De modo irreversible e irrevocable, se había ido. Ya no era mía. Todo pertenecía a la fundación benéfica.

Luego, cuando Disc Makers compró CD Baby, no me lo compraron a mí, sino a la fundación, convirtiéndolo en 22 millones de dinero en efectivo para beneficio de la educación musical.

No es que sea altruista. No sacrifico nada. Sólo he aprendido lo que me hace feliz. Y hacerlo de esa manera, me hizo el máximo de feliz.

Siento una muy profunda felicidad sabiendo que la racha de suerte que he tenido en mi vida beneficiará a muchísimas personas, no sólo a mí.

Siento el orgullo de saber que hice algo irreversiblemente inteligente antes de poder cambiar de opinión.

Siento la tranquilidad de saber que no seré el blanco de pleitos injustos, dado que tengo muy poco valor neto.

Siento la libertad sin trabas de que la empresa ya no esté en mis

manos y de que, por ello, no puedo hacer nada estúpido.

Pero sobre todo está el recordatorio, constante e inestimable, de que tengo lo suficiente.

Cada uno se hace su mundo perfecto

Fundé CD Baby centrándome en la importancia de hacer un mundo perfecto, un sueño hecho realidad, para los músicos.

En el camino, aprendí la importancia de hacer que mi empresa fuera un sueño hecho realidad también para mí.

La actividad empresarial es tan creativa como las bellas artes. Puedes ser tan poco convencional, tan único, tan extravagante como quieras. Una empresa es el reflejo de su creador.

• Algunas personas quieren ser multimillonarias y tener miles de empleados. Otras quieren trabajar solas.

• Algunas personas quieren tantos beneficios como sea posible. Otras quieren el mínimo beneficio posible.

• Algunas personas quieren estar en Silicon Valley con la gente del ranking Fortune 500. Otras quieren ser anónimas.

No importa la meta que elijas; siempre habrá muchísimas personas que te dirán que te equivocas.

Presta mucha atención a lo que te entusiasma y lo que te vacía. Presta mucha atención a cuándo eres realmente tú y cuándo tratas de impresionar a un jurado invisible.

Incluso si lo que haces frena el crecimiento de tu empresa, si te hace feliz, está bien. Has elegido seguir siendo pequeño.

Habrás observado que, según mi empresa crecía, mis historias eran menos felices. Ésa fue la lección que aprendí. Soy más feliz con cinco empleados que con ochenta y cinco y cuando soy más feliz es cuando trabajo solo.

Hagas lo que hagas, es tu creación, así que haz que tu sueño personal se haga realidad.

Ponte en contacto conmigo cuando quieras

La gente más estupenda que conozco son los que me han encontrado a través de algo que he escrito. Así que si has llegado hasta aquí, por favor, ve a http://sivers.org/a y envíame un correo electrónico para decirme hola.

Las preguntas que me hacen me inspiran de verdad, así que no dudes en preguntarme lo que quieras o simplemente decirme en qué estás trabajando. Es un placer poder ayudar.

* Compra ahora. (N. de la T.)

---

* Técnicas de márketing que no suelen traducirse y que significan «trabajar en red», «presentar» y

«presionar». (N.de la T.)

Agradecimientos

Cada una de las siguientes personas dedicó un par de horas a leer atentamente un borrador de este libro y a aconsejar detalladas mejoras.

Tanto si se trataba de cambiar una palabra como de un gran cambio estructural, cada una de sus propuestas hizo que el libro fuera mejor para todos los demás. Así pues, muchísimas gracias a: Aaron Goldfarb, Adam Di Stefano, Adam Seawright, Ahmed Adam, Aisha Yusaf, Alex Wagenheim, Amber Rae, Amy Osajima, Ashish Dixit, Balarko Banerjee, Ben Scherrey, Ben Unger, Benjamin Hinnant, Bernadette Jiwa, Bill West, Brice Royer, Catherine Louis, Chew Lin Kay, Christoph Vonihr, Craig Millman, David Isaacson, David Norton, Debi Miller, Derek Mounce, Drasko Raicevic, Drew Jarrod, Elomar Nascimento dos Santos, Eric Hebert, Erin Sinogba, Fredrik Hertzberg, Gen Berthault, Greg Arney, Harry Hollander, Heidi Ohlander, Ian Alas, Ian Clifford, Ilse de Jong, J. J Vicars, James Shvarts, Jean Synodinos, Jim Glinn, Jim Kitson, Joao Vincient Lewis, Joaquin Paolo, Joe Baldwin, Jose Castro-Frenzel, Julie Yount, Karol Gajda, Kohan Ikin, Laurentiu Nicolae, Marc Plotkin, Marco Bosca, Marie Angell, Mark Lengies, Mark Needham, Matt Butson, Melissa Rebronja, Michael Cloin, Mike Rubini, Miles Carroll, Neil Davidson, Noah Litvin, Noel Sequeira, Pallavi Shrivastava, Patrick Ranahan, Patrick Smith, Paul Adams, Paul Kenny, Paul Sedkowski, Ravi Rao, Reinder de Vries, Renee Quail, Rick Goetz,

Rob Szabo, Ross Hill, Rowan Simpson, Roy Naim, Roy Povarchik, Ryan Irelan, Scott Honsberger, Sean Tierney, She Hui Felix Leong, Serdar Usta, Stephen Bové, Tanya Mulkidzhanova, Tan

Yew Wei, Thad Moody, Tony Brigmon, Tyler Quinn, Tynan y Victor Johnson.

Título original: Anything You Want — 40 Lessons for a new kind of entrepreneur Editor original: The Domino Project / Published by Do You Zoom, Inc.

Traducción: Isabel Merino Sánchez

ISBN EPUB: 978-84-9944-467-3

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del copyright , bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos la reprografía y el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.

Copyright © 2011 by Derek Sivers

Originally published in the United States by Amazon Content Services LLC, 2011. This translation made possible under a license arrangement originating with Amazon Publish All Rights Reserved

© 2012 de la traducción by Isabel Merino Sánchez

© 2012 by Ediciones Urano, S.A.

Aribau, 142, pral. – 08036 Barcelona

www.empresaactiva.com

Depósito legal: B-32.664-2012